UNTERNEHMUNG UND WIRTSCHAFTSVERBAND - DAS PROBLEM DER BETEILIGUNGSENTSCHEIDUNG

MICHAEL FUCHS

1968

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41546010_0010

Unternehmung und Wirtschaftsverband - das Problem der Beteiligungsentscheidung

Inaugural - Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von

Michael Fuchs

1969

Referent : Prof. Dr. E. Heinen
Korreferent : Prof. Dr. L. Perridon
Tag der mündlichen Prüfung : 9. Dezember 1968

Unternehmung und Wirtschaftsverband - das Problem der Beteiligungsentscheidung.

Seite

Einführung 1

1. Teil : Der Wirtschaftsverband als Umweltelement der Unternehmung 13

1. Die Unternehmung als offenes System 14

11. Grundzüge der Systemanalyse 15

12. Die Systemvariablen der Unternehmung 34

121. Die Elemente der Unternehmung 35
122. Die Ziele der Unternehmung 36
123. Die Struktur der Unternehmung 37
124. Die Prozesse der Unternehmung 42

13. Die Transaktionen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt 42

131. Die Merkmale der Transaktionen 43

1311. Der Austausch materieller und immaterieller Güter und Leistungen 43

1312. Die normative Basis zur Regelung der Transaktionen 44

1313. Die Überlagerung der Transaktionen durch Kommunikationsbeziehungen 45

Seite

132. Die zeitliche Dimension der Transaktionen 46

133. Die Transaktionen als Entscheidungsproblem 48

2. Der Wirtschaftsverband als Transaktionspartner der Unternehmung 49

21. Die Systemgrenzen des Wirtschaftsverbandes 51

22. Die Systemvariablen des Wirtschaftsverbandes 57

221. Die Elemente des Wirtschaftsverbandes 57

222. Die Ziele des Wirtschaftsverbandes 62

223. Die Struktur des Wirtschaftsverbandes 65

224. Die Prozesse des Wirtschaftsverbandes 75

2. Teil: Die Problematik der unternehmerischen Beteiligungsentscheidung 79

1. Zum Begriff der Beteiligungsentscheidung: Teilnahmeentscheidung und Beitragsentscheidung 79

Seite

2. Der Prozeß der Beteiligungsentscheidung 85
21. Das Entscheidungsfeld 86
22. Die Phasen der Beteiligungsentscheidung 92
23. Die Determinanten der Beteiligungsentscheidung 95

3. Teil: Die Teilnahmeentscheidung der Unternehmung 97

1. Anreize und Beiträge als Transaktionsobjekte 98
2. Die Anreize als Entscheidungsdeterminante 100
21. Zum Anreizsystem des Wirtschaftsverbandes 100
22. Die Aufgaben des Wirtschaftsverbandes 108
23. Die Aufgabenerfüllung gegenüber den Mitgliedunternehmungen (direkte Aufgabenerfüllung) 120
24. Die Aufgabenerfüllung nach außen - die Interessenvertretung (indirekte Aufgabenerfüllung) 125
3. Die Beiträge als Entscheidungsdeterminante 141
31. Die Pflichtbeiträge 141
32. Die freiwilligen Beiträge 144
4. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht als Entscheidungskriterium 148
41. Die Grundlagen der Anreiz-Beitrags-Theorie 148
42. Die Problematik der Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie für die Teilnahmeentscheidung 153

Seite

421. Zum Nutzenbegriff in der Anreiz-Beitrags-Theorie 153
422. Die Gewichtung der Anreize und Beiträge 158
423. Die Messung der Anreize und Beiträge und ihre Transformation in Nutzengrößen 160

43. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht 171
44. Die Bedeutung des Anspruchsniveaus für das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht 177

4. Teil: Die Beitragsentscheidung der Unternehmung 184

1. Die Beiträge der Mitgliedunternehmung als Entscheidungsproblem 185
11. Der Entscheidungsspielraum der Mitgliedunternehmung 185
12. Programmierte Entscheidungen und Innovationsentscheidungen 188
13. Die Träger der Beitragsentscheidung in der Mitgliedunternehmung 192
2. Die Beitragsentscheidung bei gegebener Mitgliedsrolle 196
21. Die Anreize als Einflußfaktoren der Beitragsentscheidung 199
22. Das Anspruchsniveau als Einflußfaktor der Beitragsentscheidung 203
221. Änderungen des Anspruchsniveaus und Anspruchsanpassungsprozeß 203
222. Die Formulierung des Ansatzes eines Rückkoppelungssystems 214

Seite

23. Die Rolle der Mitgliedunternehmung als Einflußfaktoren der Beitragsentscheidung 219
231. Die Mitgliedsrolle 220
232. Die sonstigen Rollen 225

3. Die aktive Einwirkung auf den Wirtschaftsverband 227
31. Die betriebswirtschaftliche Diskussion der Ziel- und Willensbildung als Ausgangspunkt der Analyse 228
32. Die Mitgliedunternehmung im Willensbildungsprozeß des Wirtschaftsverbandes 233
321. Das Willensbildungssystem als Untersystem des Wirtschaftsverbandes 234
322. Möglichkeiten und Grenzen einer Einflußnahme der Mitgliedunternehmung auf die Willensbildung des Wirtschaftsverbandes 235

Ausblick 246

Literaturverzeichnis 254

Einführung

Eine Unternehmung[1] ist kein isoliertes, sich selbst genügendes wirtschaftliches Phänomen; sie muß als ein "offenes System"[2] interpretiert und verstanden werden. Als solches hat sie die verschiedenartigsten und vielfältigsten Beziehungen zu ihrer Umwelt.

Die Betriebswirtschaftslehre hat diese unlösbare Einordnung der Unternehmung in ihre Umwelt stets berücksichtigt. Sie hat sich jedoch bisher fast ausschließlich mit den betrieblich unmittelbar relevanten Umweltpartnern der Unternehmung befaßt: den Lieferanten (Beschaffungsmärkte), den Abnehmern der produzierten Waren- und Dienstleistungen (Absatzmärkte) und den Kapitalgebern (Geld- und Kapitalmärkte). Außerdem fanden die verschiedenen Formen der Unternehmungszusammenschlüsse (Konzerne, Kartelle usw.) Beachtung. Weitgehend unberücksichtigt blieben die Beziehungen der Unternehmung zu den betrieblich mehr mittelbar relevanten Elementen der

---

1) Vgl. zur Erläuterung des Begriffs Unternehmung und zur funktionalen Abgrenzung zum Begriff des Betriebes Heinen, E. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968, S. 113 (zitierweise fortan: Heinen: Einführung...): "Mit Betrieb und Unternehmung werden zwei Merkmale der Betriebswirtschaft erfaßt. Die Betriebswirtschaft ist als Betrieb zu betrachten, wenn vorwiegend systemindifferente Tatbestände zugrundeliegen. Die Betriebswirtschaft wird als Unternehmung angesehen, wenn sich die Untersuchung vorwiegend auf systembezogene Tatbestände erstreckt, die die freie, auf Privateigentum gegründete Marktwirtschaft kennzeichnen." Da Wirtschaftsverbände einwandfrei als Gebilde einer freien Marktwirtschaft anzusehen sind, also systembezogene Tatbestände darstellen, soll im folgenden der Begriff Unternehmung verwendet werden.

Vgl. zur Abgrenzung der Begriffe Betrieb und Unternehmung auch die Ausführungen bei Grochla, E., Betriebsverband und Verbandbetrieb, Berlin 1959, S. 17ff und die dort angegebene Literatur (zitierweise fortan: Grochla: Betriebsverband...); außerdem: Seyffert, R., Betrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band I, Stuttgart, 1956, Sp. 736-740; Kosiol, E., Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Band IV, Stuttgart, 1962, Sp. 5540-5545

2) Vgl. dazu die Ausführungen im Punkt 11 des 1. Teils dieser Arbeit.

Umwelt: den staatlichen Stellen und Institutionen (Behörden), den Rechts- und Steuerberatern, Gewerkschaften, Wirtschaftsverbänden und dergleichen.

Einen Beitrag zur Schließung dieser offensichtlichen Lücke der betriebswirtschaftlichen Forschung (und zur Entwicklung und Bildung hinsichtlich der Umweltbeziehungen geschlossener betriebswirtschaftlicher Modelle) soll die hier vorliegende Arbeit liefern. Sie befaßt sich mit den Wirtschaftsverbänden[1] als Umweltpartner der Unternehmung. Dabei soll das Problem der Beteiligungsentscheidung von Unternehmungen an Wirtschaftsverbänden in den Vordergrund gestellt und näher analysiert werden[2].

Über Inhalt und Abgrenzungen des Begriffs "Wirtschaftsverband" besteht in der Literatur keine Einigkeit. Es werden für die konkreten Verbandsformen der Unternehmungen auch die Begriffe Betriebsverband, Unternehmungsverband, Marktverband, Fachverband, Interessenverband, Pressure Groups, usw. verwendet; sie werden nach den verschiedensten Kriterien

---

1) U.a. weist Blümle darauf hin, daß die Auseinandersetzung mit dem Verbandsphänomen in jüngster Zeit immer mehr an Bedeutung gewinnt. Blümle, E.R., Zur Messung des Verbandserfolges, in: ZfbF 1965, S.558-570, hier S. 558.
Vgl. hierzu auch: W.Büchi, Zur Diskussion um die ordnungspolitische Funktion der Verbände, in: Wirtschaft und Recht, 1962, S.165-183, hier S.166ff; G.Weippert, Zum Verständnis der verbandsstrukturierten Gesellschaft, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift für H.J.Seraphim, Berlin 1964, S.123; Eschenburg, Th., Staat und Gesellschaft in Deutschland, München 1963, S.281; Bardey, E., Die Wahrheit über die Verbände, Düsseldorf 1962, S.17-20; u.a.

2) Die Grundlage der folgenden Ausführungen soll die Situation sein, wie sie bezüglich der Wirtschaftsverbände in der Bundesrepublik Deutschland besteht; es sollen deshalb nur die charakteristischen Merkmale des deutschen Verbandswesens Berücksichtigung finden.

gegenseitig abgegrenzt und in den Verbandstypologien unterschiedlich einander über- bzw. untergeordnet[1].

Ein Verband ist im allgemeinen Sinne jeder Zusammenschluß von Menschen, Gruppen und/oder Organisationen, bei dem die Mitgliedschaft regulierend beschränkt oder begrenzt ist und bei dem die Einhaltung einer inneren Ordnung durch eine Institution garantiert ist[2]. Ein solcher Zusammenschluß von Unternehmungen unter wirtschaftlichen Zielsetzungen soll als Unternehmungsverband bezeichnet werden.

---

1)Vgl. zur Typologie von Verbänden v.a.: Grochla,E.,Betriebsverband...,a.a.O.,S.61ff; Laufer-Heydenreich,S.,Die Verbände a.a.O.,S.14ff; Weippert,G.,Zum Verständnis der verbandsstrukturierten Gesellschaft, a.a.O.,S.125ff; Breitling,R., Die Verbände in der Bundesrepublik,Meisenheim 1955,S.8ff, 55ff; Weber,A.,Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit,Tübingen,1954 S.98f; Hardach,F.W.,Verbandspolitik der Betriebe,in: HdB, 3. Aufl.Stuttgart 1960,Band 4,Sp.5619; Versnofen,W.,Die Marktverbände,I.Teil,Nürnberg 1928,S.3ff; Tuchtfeldt,E., Typen, Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände, in: Die Verbände in der pluralistischen Gesellschaft,Hrsg.E.Tuchtfeldt, Hamburg 1962,S.7ff; Wittkämper,G.W.,Grundgesetz und Interessenverbände. Die verfassungsrechtliche Stellung der Interessenverbände nach dem Grundgesetz,Köln u. Opladen 1963, S. 32f; Werner,J.,Die Wirtschaftsverbände in der Marktwirtschaft, a.a.O.,S.47ff; Neuhauser,G.,Die verbandsmäßige Organisation der österreichischen Wirtschaft, in: Verbände und Wirtschaftspolitik in Österreich,Wiss.Ltg.,Th.Pütz,Berlin,1966,S. 3ff; Apelt,K.,Die wirtschaftlichen Interessenvertretungen in Deutschland,Leipzig 1925,S.22ff; Schneider,H.,Die Interessenverbände,München u. Wien 1965; Schmolders,G., Das Selbstbildnis der Verbände,Berlin 1965,S. 9 - 14;
R.Breitling kommt in seinem Artikel: Die zentralen Begriffe der Verbandsforschung -Pressure groups,Interessengruppen, Verbände- in:Politische Vierteljahresschrift,1.Jg.1960,Heft 1, S.47-73, hier S.72, zum Ergebnis: "Pressure group, looby, politische Gruppen bestimmen den Gegenstand im Hinblick auf die Wirkungsweise (funktionell); Interessengruppen im Hinblick auf das Wesen, seine Bestimmung (materiell); Organisation und Verband im Hinblick auf den Aufbau (strukturell)."

2)Vgl. hierzu die Definition von Max Weber, Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriß der Sozialökonomik,3.Aufl.,1.Halbband, Tübingen 1947, S.26; außerdem Grochla,E., Betriebsverband..., a.a.O.,S.32ff; Bülow,F., Verband, in: Wörterbuch der Soziologie, Hrsg.:W.Bernsdorf und F.Bülow, Stuttgart 1955, S.592 - 593;

Ein Unternehmungsverband ist [illegible] immer als ein Interessenverband[1] zu verstehen der die Interessen seiner Mitglieder nach innen und außen vertritt.

Ein Unternehmungsverband ist ein horizontaler Zusammenschluß von rechtlich und wirtschaftlich selbständigen Unternehmungen auf freiwilliger Basis[2] mit dem Ziel, gleiche betriebswirtschaftliche, wirtschaftspolitische, fachliche, wissenschaftliche und sozialpolitische Interessen gemeinsam zu fördern und zu vertreten; dies geschieht, indem die Unternehmungen gleiche Teilaufgaben zu koordinierter, gemeinschaftlicher Aufgabenerfüllung unter einheitlicher Leitung an den Unternehmungsverband delegieren[3].

Ein Zusammenschluß von Unternehmungen soll nur dann als "Unternehmungsverband" bezeichnet werden, wenn neben den in der obigen Definition festgelegten Charakteristika noch folgende Bedingungen erfüllt sind:

---

1) Vgl. zum Begriff des Interessenverbandes Laufer-Heydenreich, S.,Die Verbände. Idee und Wirklichkeit der Verbände in der Bundesrepublik,München 1964, S.9; Pütz,Th., Die wirtschaftliche Bedeutung der Interessenverbände, in: Die kollektiven Mächte im Arbeitsleben, Hrsg.: H.Floretta und R.Strasser,Wien 1963, S.124; Strasser,R., Das Recht und die Interessenverbände im internationalen Vergleich, in: Die kollektiven Mächte im Arbeitsleben, Hrsg.: H.Floretta und R.Strasser, Wien 1963, S. 99;

2) Eine Ausnahme bilden hier jedoch die Industrie- und Handelskammern, wie später noch zu zeigen ist.

3) Vgl.zu dieser Definition u.a.: Hardach,F.W.,Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsverbände,Diss.,Köln 1929, S.3; ders., Willensbildung in Wirtschaftsverbänden, in: ZfbF, 19.Jg. der ZfhF,N.F.,Heft 1,1967,S.17; Hintner,O., Betriebszusammenschlüsse,in: HdB,Bd.I,Stuttgart 1956,Sp.1027 - 1035; Blümle,E.B.,Betriebsverband und Verbandbetrieb,Bemerkungen zu dem gleichlautenden Werk von E.Grochla,in: Wirtschaft und Recht,14.Jg.,1962,S.251; Grochla,E., Betriebsverband..., a.a.O.,S. 29ff;

1. eine von den Mitgliedunternehmungen erstellte und anerkannte Satzung, die den Zweck und die innere Ordnung des Verbandes sowie die Rechte und Pflichten der Mitgliedunternehmungen festlegt und die als oberste Maxime für alle Aktivitäten des Verbandes dient.
2. ein institutionalisiertes Organ des Verbandes zur Unterstützung und Ausführung aller Verbandsaktivitäten und zur Verwaltung und Ordnung des Verbandes selbst.

Als Unternehmungsverbände sollen demnach hier verstanden werden[1]:

1. die Industrie- und Handelskammern als wirtschaftliche Regionalverbände, die den räumlichen Zusammenhang verschiedener Zweige der gewerblichen Wirtschaft wahren sollen;
2. die Wirtschaftsverbände[2], die entweder einen ganzen Wirtschaftszweig oder eine Produktions- bzw. Vertriebsstufe umfassen. Die Wirtschaftsverbände umfassen die Verbände der Industrie, aber auch u.a. die Groß- und Einzelhandelsverbände, Handwerksverbände und die Verbände der Banken und Versicherungen usw. Wirtschaftsverbände werden oft auch als wirtschaftspolitische Verbände oder als Wirtschaftsfachverbände bezeichnet, weil sie sich v.a. den wirtschaftspolitischen und den fachlichen Belangen der Mitgliedunternehmungen widmen[3].

---

1)Vgl. auch Laufer-Heydenreich,S., Die Verbände,a.a.O.,S.15ff;

2)Vgl. Grochla,E., Betriebsverband...,a.a.O., S. 149;

3)Der Begriff Wirtschaftsverband erfährt hier somit eine enge Interpretation. Vielfach wird als Wirtschaftsverband jeder "Verband mit wirtschaftlichen Zielsetzungen" bezeichnet, was einer sehr weiten und allumfassenden Interpretation des Begriffes entspricht; in diesem Sinne werden dann z.B. Gewerkschaften, Bauernverbände und sonstige Landwirtschaftsverbände, Kartelle, Interessengemeinschaften, Trusts, Verbraucherverbände usw., aber auch relativ lose Zusammenschlüsse auf Grund von Absprachen als Wirtschaftsverbände bezeichnet; schließlich beinhaltet ein solch umfassender Begriff auch die Industrie- und Handelskammern und die Arbeitgeberverbände. Dieser weiteren Interpretation des Begriffs Wirtschaftsverband soll hier nicht gefolgt werden.

Der Wirtschaftsverband soll im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen.

3. Die Arbeitgeberverbände[1], die vorwiegend in sozialpolitischen Fragen tätig werden, hauptsächlich um Tarifverträge abzuschließen. In den letzten Jahren wurde jedoch ein neuer Arbeitgeberverbandstyp diskutiert, der sich in zunehmendem Maße Kooperations- und Dienstleistungsaufgaben widmen soll[2].

Die Industrie- und Handelskammern nehmen hierbei eine Grenz- bzw. Sonderstellung in zweifacher Hinsicht ein. Einmal, weil der Beitritt auf Pflichtmitgliedschaft beruht, zum anderen, weil sie nicht nur Unternehmungen, sondern alle Gewerbetreibenden eines Bezirks umfassen[3]. Die Pflichtmitgliedschaft beruht darauf, daß den Industrie- und Handelskammern staatliche Aufgaben[4] unter dem Gesichtspunkt übertragen sind, stets das Gesamtinteresse der gewerblichen Wirtschaft zu wahren und die speziellen wirtschaftlichen Interessen abwägend auszugleichen; zur Erfüllung dieser Aufgaben ist es notwendig, die Organisation der Industrie- und Handelskammern auf der Pflichtmitgliedschaft aufzubauen. Die Pflichtmitgliedschaft widerspricht auch nicht der im Art. 9 des Grundgesetzes verankerten positiven und der daraus abgeleiteten negativen Koalitionsfreiheit, weil dieser Artikel den einzelnen vor einer gesetzlich angeordneten Eingliederung in eine öffentlich-rechtliche Körperschaft oder Anstalt

---

1) Vgl. Herrmann,W., Arbeitgeberverbände, in HdS, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1956, 1. Band, S. 285 - 291;

2) Vgl. hierzu de Haan,W., Datenverarbeitung im Dienste der Mitgliedsfirmen, in: Der Arbeitgeber, Heft 8, 19. Jg. 1967, S. 199;

3) § 2 Abs.1 IHKG lautet: Zur Industrie- und Handelskammer gehören, sofern sie zur Gewerbesteuer veranlagt sind, natürliche Personen,Handelsgesellschaften,andere nicht rechtsfähige Personenmehrheiten und juristische Personen des privaten und öffentlichen Rechts, welche im Bezirk der Industrie- und Handelskammer entweder eine gewerbliche Niederlassung oder eine Betriebsstätte oder eine Verkaufsstelle unterhalten (Kammerzugehörige).

4) dies sind v.a.: die Förderung der Wirtschaft im weitesten Sinne, Ausarbeitung von Gutachten und Berichten, Beratung der Staatsorgane, Berufsausbildung, Aufgaben der Wirtschaftsverwaltung.

nicht schützt[1].

Die Beteiligungsentscheidung einer Unternehmung an einem Verband setzt jedoch freiwillige Mitgliedschaft voraus; ein Entscheidungsproblem wäre sonst nicht gegeben. Aus diesem Grunde können die Industrie- und Handelskammern bei den folgenden Erörterungen weitgehend vernachlässigt werden.

Wenn im weiteren die Beziehungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband und insbesondere die Beteiligungsentscheidung untersucht werden sollen, so soll sich die Erörterung einengend einerseits auf industrielle Unternehmungen und andererseits auf Wirtschaftsverbände der Industrie beschränken. Einmal ist hier der Bezug zwischen Unternehmung und Verband besonders eng und darüber hinaus deutlich ausgeprägt, so daß sich diese Beziehungen zwischen industrieller Unternehmung und (industriellem) Wirtschaftsverband als Ausgangspunkt der Erörterung und als sehr geeignet für die weiteren Untersuchungen anbieten; zum anderen beschränken sich das zur Verfügung stehende Material und die persönlichen Kenntnisse des Verfassers vorwiegend auf die Wirtschaftsverbände der Industrie.

Es mag dahingestellt bleiben, inwieweit die dabei in der folgenden Untersuchung erarbeiteten allgemeinen Grundsätze und Gesichtspunkte auch für die Beziehungen zwischen anderen Typen von Unternehmungen und Wirtschaftsverbänden bzw. Unternehmungsverbänden Gültigkeit besitzen. Dies gilt insbesondere für die hier im Vordergrund stehende Beteiligungsentscheidung; will man die Untersuchung nicht rein auf formale entscheidungstheoretische Gesichtspunkte beschränken, sondern überlegen, welche konkreten materiellen Gesichtspunkte bei der Beteiligungsentscheidung eine Rolle spielen, so sind eben die Konsequenzen der Beteiligung einer Unternehmung an einem (industriellen) Wirtschaftsfachverband von anderer Art als diejenigen einer Beteiligung an einem Arbeitgeberverband (wo insbesondere z.B. das Problem der kollektiven Tarifverhandlungen betrachtet werden

---

1) Vgl. BVerfGE 10,89 /102/; 10,354 /361f/.
Gegen die Pflichtmitgliedschaft wurde am 18.12.1956 Verfassungsbeschwerde beim Bundesverfassungsgericht erhoben; sie wurde jedoch zurückgewiesen. Vgl. das Urteil in dem Verfahren über die Verfassungsbeschwerde des 1. Senats des Bundesverfassungsgerichts vom 19.12.1962, Akt.Z. 1BvR 541/57.

muß) oder an einem anderen Wirtschaftsverband, wobei völlig unterschiedliche materielle Gesichtspunkte im Vordergrund der Überlegungen stehen.

Wirtschaftsverbände können sich selbst wiederum in einem "Verband der Verbände" zusammenschließen, einem sogenannten Spitzenverband[1]. Eine Mitgliedschaft von Unternehmungen in Spitzenverbänden ist nicht möglich; sie sind für die Beteiligungsentscheidung einer Unternehmung also nicht direkt relevant[2]; trotzdem dürfen die Spitzenverbände aus der Erörterung nicht ausgeschlossen werden, da mit der Mitgliedschaft in einem Verband automatisch eine "indirekte oder mittelbare" Mitgliedschaft bei einem Spitzenverband verbunden ist.

Jede Unternehmung versucht nun die Beziehungen zu ihrer Umwelt derart zu gestalten, daß die "optimale" Erreichung ihrer betriebswirtschaftlichen Ziele, ihre Funktionsfähigkeit und ihr Bestand gewährleistet sind. Aus dieser Forderung heraus ergeben sich konsequenterweise für die Unternehmung eine Reihe von Entscheidungsproblemen[3].

Im Hinblick auf die Beziehungen der Unternehmung zu den Wirtschaftsverbänden ergibt sich für die Unternehmung zunächst das grundsätzliche Problem der Teilnahmeentscheidung, d.h. das Entscheidungsproblem, ob die Unternehmung Mitglied in einem

---

1) Z.B. sind die in der Bundesrepublik bestehenden 39 industriellen Wirtschaftsfachverbände im "Bundesverband der Deutschen Industrie" (BDI) als Spitzenverband zusammengeschlossen.

2) Vgl. hierzu auch Hardach,F., Unternehmungspolitik durch Wirtschaftsverbände, in: Management international,1963,Heft 3/4, S. 4.

3) Heinen weist darauf hin, daß in der neuorientierten Betriebswirtschaftslehre der Entscheidungsprozeß in den Mittelpunkt der empirischen und theoretischen Forschungsbemühungen gerückt ist. Nach Heinen ist die Feststellung, "daß alles Geschehen in den Betriebswirtschaften letzlich auf Entscheidungen der beteiligten Menschen zurückgeht" nicht neu. "Neu ist lediglich die Tatsache, daß die Betriebswirtschaftslehre sich anschickt, das Phänomen der Entscheidungen in systematischer Weise zu berücksichtigen." Heinen,E., Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band I; Begriff und Theorie der Kosten, 2. Aufl., Wiesbaden 1965, S.535 (zitierweise fortan: Heinen, Kostenlehre...).

oder mehreren Wirtschaftsverbänden werden soll. Sie muß also die Frage beantworten, ob eine Mitgliedschaft in einem oder in mehreren Wirtschaftsverbänden grundsätzlich für die Erreichung ihrer eigenen Zielsetzungen von Vorteil sein kann und ob die als Mitglied zu erbringenden Leistungen diese Vorteile aufwiegen, ausgleichen oder überwiegen[1].

Viele dieser Vorteile und der als Mitglied zu erbringenden Leistungen können aber im Teilnahmeentscheidungsprozeß nicht ex-ante genau fixiert werden. Sie sind in Art, Menge und Intensität von weiteren Entscheidungen der Unternehmung abhängig, die kurzfristig und aus der jeweiligen Situation heraus getroffen werden müssen. Diese Probleme stehen im Mittelpunkt der Beitragsentscheidungen der Unternehmung.

Teilnahmeentscheidung und Beitragsentscheidungen der Unternehmung können unter dem Oberbegriff der Beteiligungsentscheidung zusammengefaßt werden[2].

Im Rahmen einer pragmatischen Analyse der Problematik der Beteiligungsentscheidung ist zwischen beschreibenden (deskriptiven) und vorschreitenden (präskriptiven) Aussagen zu unterscheiden. Deskriptive Aussagen beschreiben und erklären die Wirklichkeit. "Sie entwerfen ein Bild, wie das Verhalten der handelnden Wirtschaftssubjekte ist, war oder sein wird (Verhaltensprognosen)."[3]

Präskriptive Aussagen "haben anordnenden (imperativischen) Charakter und stellen demgegenüber Verhaltensnormen, Empfehlungen für 'richtiges' Verhalten der Wirtschaftssubjekte dar."[4]

---

1)Vgl. hierzu auch Eichler,W., Neue Aspekte in der Verbandsarbeit, in: Der Arbeitgeber, Heft 8, 19.Jg. 1967, S.191-192, hier S. 191: "Nicht nur die unmittelbaren Entscheidungsbereiche des Unternehmens selbst, sondern auch die Zugehörigkeit zum Verband werden... immer häufiger zum Objekt des rationalen Kalküls und lassen die Betriebe fragen: 'Was bieten uns die Verbände?'"

2)Vgl. hierzu die genaueren Ausführungen über die Problematik der Beteiligungsentscheidung im 2. Teil dieser Arbeit

3)Heinen,E., Einführung... a.a.O., S. 21.

4)Heinen,E., Einführung... a.a.O., S. 21.

Diese Empfehlungen haben einen praktisch-normativen Charakter, wenn sie sich auf die Erreichung der von einer Unternehmung gesteckten Ziele beziehen.

Es liegt nun nahe, eine Betrachtungsweise des Problems der Beteiligungsentscheidung vorzunehmen, die dem praktisch-normativen Boden der Betriebswirtschaftslehre entspricht. Das Ziel dieser Arbeit wären dann praktisch-normative Aussagen darüber, wie solche Teilnahme- und Beitragsentscheidungen von einer Unternehmung getroffen werden sollen. Zum gegenwärtigen Zeitpunkt können aber solche Empfehlungen nicht abgegeben werden. Der Grund liegt in der noch fehlenden deskriptiven Analyse des Problemkreises; normative Empfehlungen können nämlich nur dann gegeben werden, wenn sie sich aus einer deskriptiven Darstellung (Analyse) aller derjenigen Tatbestände und Zusammenhänge ableiten lassen, die diese normativen Aussagen enthalten[1].

Die folgenden Untersuchungen müssen daher den Charakter deskriptiver Aussagen haben. Eine solche deskriptive Analyse hat davon auszugehen, daß Unternehmung und Wirtschaftsverband offene Systeme sind, die durch ihre Systemvariablen beschrieben werden können und die gewisse Gemeinsamkeiten, aber auch viele unterschiedliche Elemente aufweisen; zwischen beiden Systemen bestehen funktionale und strukturelle Beziehungen, deren Analyse Ausgangspunkt der Erörterung der Beteiligungsentscheidung sein muß. Die Analyse der beiden offenen Systeme Unternehmung und Wirtschaftsverband und der zwischen ihnen bestehenden Beziehungen sind daher Gegenstand des ersten Teils der vorliegenden Arbeit.

Die Beteiligungsentscheidung selbst weist eine komplexe Struktur und einen mehrphasigen Ablauf auf. Im zweiten Teil der Arbeit soll daher die Beteiligungsentscheidung inhaltlich interpretiert und abgegrenzt werden; außerdem sind alle die Gegebenheiten aufzuzeigen, die innerhalb und außerhalb der Unternehmung auf den Ablauf und das Ergebnis der Beteiligungsentscheidung Einfluß nehmen können.

---

1) Die deskriptive Analyse eines "Entscheidungsfeldes", wie sie in dieser Arbeit vorgenommen werden soll, ist Inhalt und Gegenstand der sog. Erklärungsfunktion. Vgl. hierzu und v.a. zu den Begriffen "Entscheidungsfeld" und "Erklärungsfunktion" S. 86 ff. dieser Arbeit.

Das Ergebnis der für die Beteiligung ausschlaggebenden Teilnahmeentscheidung hängt von den erwarteten Konsequenzen ab, die sich für die Unternehmung aus einer Mitgliedschaft oder Nicht-Mitgliedschaft ergeben. Im dritten Teil dieser Arbeit sollen daher die Konsequenzen der Teilnahmeentscheidung, die sich durch die wechselseitigen Leistungen des Verbandes einerseits (den Anreizen des Verbandes) und der Unternehmung andererseits (den Beiträgen der Unternehmung) beschreiben lassen, sowohl formal (entscheidungstheoretisch) als auch materiell (empirisch fundiert) einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Daneben ist es erforderlich, ein Kriterium zu erarbeiten und zur Diskussion zu stellen, an dem die Unternehmung ihre Entscheidung ausrichten kann.

Entscheidet sich nun die Unternehmung für eine Teilnahme am Wirtschaftsverband, so hat sie als Mitgliedsunternehmung laufend Beitragsentscheidungen zu fällen. Sie kann sich dabei innerhalb der Grenzen halten, welche die Normen und Beschränkungen setzen, die ihr durch die Mitgliedschaft im Verband vorgegeben worden sind; sie kann aber auch versuchen, aktiv auf den Wirtschaftsverband und seine Normen einzuwirken, um für ihre Beitragsentscheidungen einen weiteren Spielraum zu erreichen. Die Einflußfaktoren der Beitragsentscheidungen in diesen beiden grundsätzlichen Entscheidungssituationen sollen im Mittelpunkt des vierten Teils dieser Arbeit stehen.

Es geht nun in der vorliegenden Arbeit keinesfalls darum, eine exakte und in sich geschlossene Theorie zu entwerfen, sondern es sollen nur Ansätze gefunden und zur Diskussion gestellt werden, wie das Problem der Beteiligungsentscheidung einer Unternehmung an einem Wirtschaftsverband in den Griff zu bekommen ist und welche vielfältigen und unterschiedlichen Aspekte zu beachten sind, die sowohl auf den Ablauf als auch auf das Ergebnis der Beteiligungsentscheidung Einfluß nehmen.

Die Unternehmung ist bei ihrer Bestreben, ihre gesetzten Unternehmungsziele zu erreichen und ihren Bestand zu sichern, auf die Unterstützung ihrer Umwelt angewiesen. Eine solche Unterstützung kann sowohl in der Bereitschaft der Kunden bestehen, die hergestellten Produkte der Unternehmung zu kaufen; darin besteht die Möglichkeit für die Unternehmung, mit den Erlösen die zur Produktion benötigten Maschinen, Materialien und Stoffe von den Lieferanten zu erhalten; weiterhin in der Bereitwilligkeit von Menschen, der Unternehmung ihre körperliche und/oder geistige Arbeitskraft zur Verfügung zu stellen. Diese Unterstützung kann aber auch in Informationen und Beratungen bestehen, in der Möglichkeit, gleiche Ziele gemeinsam zu verfolgen, in einem Solidaritätsempfinden, in gegenseitiger Hilfe usw. In zunehmendem Maße gewinnen in diesem Zusammenhang, vor allem für Unternehmungen kleinerer und mittlerer Größe, die Wirtschaftsverbände eine solch große Bedeutung, die es gerechtfertigt erscheinen läßt, die Frage nach der Mitgliedschaft einer Unternehmung in einem Wirtschaftsverband eingehender zu erörtern. Damit rückt das Problem der Beteiligungsentscheidung in den Vordergrund der Überlegungen.

Die Analyse der Problematik der Beteiligungsentscheidung einer Unternehmung an einem Wirtschaftsverband ist jedoch ohne eine genauere Untersuchung der sie beeinflussenden charakteristischen Beziehungen zwischen der Unternehmung und dem Wirtschaftsverband nur sehr unvollkommen möglich. Für eine solche Analyse ist es vorteilhaft, die Unternehmung als ein offenes System zu interpretieren und darzustellen, das eine Vielzahl von unterschiedlichsten Transaktionsbeziehungen zu seiner Umwelt unterhält. Daran anschließend kann der Wirtschaftsverband als der Transaktionspartner der Unternehmung einer näheren Analyse hinsichtlich der Beteiligungsentscheidung unterzogen werden.

Die Beziehungen zwischen der Unternehmung und dem Verband werden somit aus zwei verschiedenen Blickwinkeln betrachtet: zunächst werden die verschiedenen Beziehungen aus der Sicht der

Unternehmung untersucht; im weiteren sind dann die zusätzlichen Aspekte zu beachten, die sich ergeben, wenn man den Wirtschaftsverband - ebenfalls als offenes System - explizit mit in die Analyse einbezieht.

1. Die Unternehmung als offenes System

Die Unternehmung kann man grundsätzlich als einen spezifischen Organisationstyp bezeichnen. Will man die Unternehmung primär als Organisation charakterisieren, dann sind alle die Aspekte, die eine Organisation charakterisieren, relevant[1].

1) Vgl. zum Begriff und zum Wesen der Organisation: Albach, H., Zur Theorie der Unternehmungsorganisation, in ZfhF 1959, S.238f.; ders., Betriebliche Organisation, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8.Bd., Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1964, S.111-114; Argyris, Ch., Human Behavior in Organizations, in: Modern Organization Theory, Hrsg. Haire, M., New York-London 1959, S.115-153, hier S.125; ders., Personality and Organization, New York-London-Tokio, 1965, S.54ff; Barnard, Ch.I., Organizations as Systems of Cooperation, in: Complex Organizations-A Sociological Reader, a.a.O., S.17; Bakke, E.W., Concept of the Social Organization, in: Modern Organization Theory, Hrsg. Haire, M., New York-London 1959, S.16-73; Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations, a.a.O., S.2ff; Cyert, R.M. und March, J.G., A Behavioral Theory of Organizational Objectives, in: Modern Organization Theory, Hrsg. Haire, M., New York-London 1959, S.76-88; Gross, B.M., The Managing of Organization - The Administrative Struggle, Vol.I, London 1964, S.172 und S.252ff; Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, Sonderdruck aus: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65.Geburtstag von E.Kosiol, Hrsg. Koch, H., Wiesbaden 1962, S.55f; ders., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, a.a.O., S.1ff; Hennig, K.W., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, a.a.O. S.18; Kosiol, E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959, S.15-22; ders.; Organisation der Unternehmung, Wiesbaden 1962, S.15-18; Kuhn, A., The Study of Society, a.a.O. S.413, 430; Mayntz, R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958, S.3-11 (v.a. Entwicklung des Organisationsbegriffs), S.12ff; dies., Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 29, Hrsg.: Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St.Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bern 1964, S.6; dies., Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S.36, 40ff; Nordsieck-Schröer, H. Organisationslehren, Stuttgart 1961, S.9ff.; Parsons, T., Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations, in: Complex Organizations, Hrsg. A.Etzioni, New York und London 1965, S.32ff.

Versteht man aber nun die Unternehmung als offenes System und sollen ihre Beziehungen zur Umwelt als Ausgangspunkt einer Analyse der Beteiligungsentscheidung an einem Wirtschaftsverband näher untersucht werden, so ist es zunächst erforderlich, die Grundzüge der Systemanalyse in ihren wesentlichsten und relevanten Teilen aufzuzeigen. Dabei ist vor allem der Begriffsinhalt des offenen Systemes herauszuarbeiten. Wird dann ein offenes System notwendigerweise im Zusammenhang mit seiner Umwelt betrachtet, so ergeben sich verschiedene Ebenen, auf welche sowohl die Unternehmung als auch ihre Umweltpartner - so auch der Wirtschaftsverband - eingeordnet werden können. Zwischen diesen Systemebenen lassen sich dabei verschiedene Beziehungstypen unterscheiden. Weil sich die Art und die Menge der Beziehungen eines Systems zur Umwelt aus seiner inneren Ordnung ableiten lassen, ist es erforderlich, diese innere Ordnung der Unternehmung im Lichte der Systemanalyse zu untersuchen. Schließlich muß auch auf den Beziehungszusammenhang der Unternehmung zu ihrer Umwelt selbst, d.h. auf ihre Transaktionen, eingegangen werden. Insbesondere ist hierbei herauszuarbeiten, von welcher Art die Beziehungen sind, die speziell zwischen der Unternehmung und dem Wirtschaftsverband bestehen; in diese Beziehungen kann dann schließlich die Beteiligungsentscheidung eingeordnet werden.

11. Die Grundzüge der Systemanalyse

Der Trend zur interdisziplinären Betrachtung wirtschaftlicher Phänomene und darüber hinaus zur Integration der verschiedenen theoretischen Ansätze in den Teildisziplinen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften[1] machen in zunehmendem Maße eine einheitliche Terminologie und ein einheitliches Begriffssystem erforderlich. Eine zentrale Stellung nimmt dabei der Systembegriff ein[2]. Es wird sich

---

1) Vgl.u.a.Kreikebaum,H.,Neuere Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie,in:ZfB 1965,35.Jg.,S.663-683,hier S.665ff; ebenso Kuhn,A.,The Study of Society: A Unified Approach Homewood,Ill.,1963,2.Aufl.1965; vgl.auch Perridon,L.,Ansätze u. Methodik der vergleichenden Betriebswirtschaftslehre,in:Zeitschrift für Betriebswirtschaft,37.Jg.,1967, S. 677ff;

2) Vgl.dazu C.C.Lundberg: Toward Understanding Behavioral Science by Administrators,in:W.T.Greenwood(Hrsg.):Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach,Cincinatti,Ohio,1965,S.54f.; ebenso Wurst,S.,:Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung. Diss., München 1967, S. 30 und die dort angegebene Literatur.

deshalb als zweckmäßig erweisen, auch die Unternehmung als ein System, genauer als "offenes System" zu bezeichnen. Dies macht eine exaktere Analyse des Systembegriffs erforderlich.

"Im wissenschaftlichen Sprachgebrauch werden sehr unterschiedliche Tatbestände als 'Systeme' bezeichnet"[1]. Der ontologische Systembegriff versteht ein System als Interdependenz von Teilen im Rahmen eines Ganzen[2]. Dieser Begriff vernachlässigt jedoch die unlösbare Einordnung eines jeden Systems in seine Umwelt. Der wesentliche Inhalt des Systembegriffs, wie er heute meist verstanden wird, läßt sich am besten durch vier Tatbestände formulieren, die als die Minimalbedingungen eines Systems bezeichnet werden können[3]:

1. Ein System besteht aus einer Anzahl von Elementen[4].
2. Diese Elemente stehen miteinander in wechselseitig abhängiger Beziehung.
3. Diese wechselseitig abhängigen Elemente bestehen in einer komplexen Umwelt; in ihr ist ein gegebenes System jeweils ein Untersystem eines umfassenderen Systems (Obersystem)[5].

---

1) Wurst,S., Das Entscheidungskollegium, a.a.O.,S.31. Vgl. v.a. die dort angegebenen Literaturangaben und Beispiele.

2) Vgl.Luhmann,N.,Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin, 1964, S.23,74; Vgl. auch die Definition von R.Mayntz: "Ein System ist ganz allgemein ein Ganzes, das aus miteinander in wechselseitigen Beziehungen stehenden Elementen zusammengesetzt ist." Mayntz,R., Soziologie der Organisation, Hamburg 1963, S.40; Kuhn,A., The Study of Society: A Unified Approach, Homewood, Ill., 1963, 2.Aufl. 1965, S.38. Kuhn ordnet die Systeme in analytische und reale Systeme, einfache Aktionssysteme und kontrollierte (= kybernetische) bzw. unkontrollierte Feedback-Systeme; vgl. S. 38 ff;

3) Vgl. hierzu Lundberg,C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, a.a.O. S.57; Wurst,S., Das Entscheidungskollegium, a.a.O.,S.32 f; vgl. auch Parsons Schema von den vier Grundproblemen, die alle sozialen Systeme lösen müssen: Parsons,T., Structure and Process in Modern Societies, Glencoe Ill., 1960, S. 16 - 96;

4) Vgl. Churchmann,C.W., Ackoff,R.L., Arnoff,E.L., Operations Research, Wien und München 1961, S.16; ebenso Kosiol,E.,u.a. Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in ZfbF 1965, S. 338 f;

5) Vgl. auch Beer,S.,Kybernetik und Management,Hamburg 1963,S.25; ebenso Johnson,R.A., Kast,F.E., Rosenzweig,J.E., The Theory and Management of Systems, New York und London 1963,S.6 ff; Vgl. ebenso Stratoudakis,P.,Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, in ZfB 1962 (32.Jg.),S.204-216, hier S.204; Dahrendorf,R., Sozialstruktur des Betriebes,Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959,S.14; Homans,G.C.,Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960,S.104 ff; Hennig,K.W., Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, Wiesbaden 1965,S. 21 f; Whitehead,A.N., Wissenschaft und moderne Welt (Science and Modern World), Erkenntnis und Leben, Band 3,Zürich 1949, S. 59;

4. "Art, Zahl und Eigenschaften der Elemente des Systems ihre Anordnungen und Beziehungen, ihr Verhalten richten sich auf die Erreichung eines oder mehrerer Systemziele"[1].

Diese vierte Bedingung gilt zusätzlich nur für Systeme, in deren Mittelpunkt der handelnde Mensch steht, dessen Tätigkeiten stets an einem oder mehreren Zielen ausgerichtet sind. In der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literatur wird daher der Begriff "System" oft auf die Begriffe "Verhaltenssystem"[2], "Handlungssystem"[3], "soziales System"[4], "Sozialsystem"[5] u.ä. eingeengt.

Auch die Unternehmung stellt ein solches System dar, das als Handlungssystem, Verhaltenssystem, soziales System usw. bezeichnet werden kann.

Die Elemente der Unternehmung sind die in ihr handelnden Menschen und die Zahl und Art ihrer "physikalischen" Bestandteile. Ihre Ziele können sehr vielfältig und verschieden sein und mit unterschiedlicher Intensität angestrebt werden[6]. Die Beziehungen zwischen den Elementen der Unternehmung finden ihren Niederschlag in den Strukturen der Unternehmung, wie sie z.B. für die organisatorische Aufgabenverteilung, die Autoritäts- und Kommunikationsbeziehungen bestehen und in den Prozessen der

---

1) Wurst,S., Das Entscheidungskollegium,a.a.O.,S.34; vgl. hierzu auch Churchmann,C.W., Ackoff,R.L.,Arnoff,E.L., Operations Research,a.a.O.,S.16 f; Beer,S., Kybernetik und Management, a.a.O.,S.56; vgl. über die Erfordernisse eines Systems auch Hagen,E.E., Analytical Models in the Study of Social Systems, in: The American Journal of Sociology, Sept.1961,S.144-151; ebenso Kuhn,A.,The Study of Society, a.a.O.,S.50 ff;

2) Wurst,S., Das Entscheidungskollegium, a.a.O.,S.50 f; Lundberg, C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, a.a.O.,S. 56 f;

3) Vgl.Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 24 f;

4) Vgl.Katz,D. und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations,New York 1967,S.30; Mayntz,R., Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre, in:Organisation,TFB-Handbuchreihe,Bd.1,Hrsg.E.Schnaufer und K.Agthe, Berlin und Baden-Baden 1961,S.37; R.Mayntz sieht im Begriff des "sozialen Systems" einen Ansatz, um Fragen, die an alle Organisationen gerichtet sind und für alle gleichermaßen geltende Probleme, zu erkennen; vgl. auch Homans,G.C.,Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960, S. 105;

5) Vgl.Heinen,E., Das Zielsystem der Unternehmung,Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966,S.25,27 (zitierweise fortan:Heinen,E.,Zielsystem...); Heinen,E., Einführung... a.a.O., S. 48 f;

6) Vgl.hierzu v.a. Heinen,E., Das Zielsystem..., a.a.O

Unternehmung, d.h. in den Tätigkeiten der handelnden Menschen bzw. der Unternehmungsfunktion (Beschaffung , Produktion, Absatz etc.) und ihren speziellen Ausprägungen[1].

Durch die Einlagerung des Systems in seine Umwelt - wie dies als Minimalbedingung für den Systembegriff gefordert wurde - wird das System zum "offenen System". Damit kann, rein formal betrachtet, jedes System als Element eines umfassenderen Systems interpretiert werden[2].

Soziale Systeme sind offene Systeme, bei denen die Beziehungen zwischen System und Umwelt in einem Energie/Materie-Input und der Umwandlung des Energie/Materie-Outputs in einen weiteren Energie/Materie-Input, der das System reaktiviert, bestehen[3]. Es finden somit zwei Transformationen statt:

1. Die Transformation des Energie/Materie-Inputs in den Energie/Materie-Output innerhalb des Systems; in einer Unternehmung ist dies die Produktion von Gütern oder die Beschaffung von Dienstleistungen.
2. Die Transformation des Energie/Materie-Outputs in den Energie-Input außerhalb des Systems. Eine Unternehmung erlöst in der Regel für den Output Geld und beschafft sich damit neuen Energie/Materie-Input, d.h. neue Materialien und Arbeitsleistungen.

Katz und Kahn nennen neun Charakteristika, die ein offenes System definieren[4]. Sie sollen kurz dargestellt werden.

Offene Systeme importieren den Energie/Materie-Input von den verschiedensten Elementen der Umwelt. Er ist Voraussetzung für die Aktivitäten innerhalb des Systems und zu seiner Erhaltung. Der Grad der Systemoffenheit[5] bezeichnet dabei die Aufnahme-

---

1) Vgl. hierzu Wurst,S., Das Entscheidungskollegium,a.a.O.,S.51 f; vgl. auch die Ausführungen auf den S.34ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. dazu die Ausführungen auf S. 25 ff. dieser Arbeit;

3) Vgl. hierzu und zu den ff. Ausführungen: Katz,D. und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O.,S. 16 f; Natürlich gehen neben Energie auch Materialien und Stoffe (Materie) mit in das System ein, um dort verarbeitet zu werden. Nach Gutenberg sind z.B. für den Kombinationsprozeß in der Unternehmung geistige und körperliche menschliche Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe erforderlich.

4) Vgl. im folgenden Katz,D. und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S.19 ff., S. 29;

5) Vgl. ebenda, S. 59.

fähigkeit des Systems hinsichtlich des gesamten Inputs. Systeme unterscheiden sich im Hinblick auf
a) den Umfang des Gesamt-Inputs, den sie aufnehmen,
b) ihre Offenheit gegenüber den besonderen Input-Typen.

Der Input einer Unternehmung besteht aus der Beschaffung aller zur Produktion erforderlichen Materialien, von Arbeitskräften, von Geld, usw.

Die Aktivitäten innerhalb des Systems erwirken eine Neu- oder Umgestaltung (Transformation) des Inputs. Dies dient unmittelbar zur Erreichung der Systemziele.
Die Transformation in einer Unternehmung besteht z.B. in der Umwandlung von Gütern niederer Ordnung in Güter höherer Ordnung (z.B. in Investitions- oder Konsumgüter) oder in der Beschaffung und Bereitstellung von Dienstleistungen.

Offene Systeme exportieren ihren Output als das Ergebnis ihrer Aktivitäten innerhalb des Systems in ihre Umwelt. Eine Unternehmung verkauft z.B. ihre hergestellten Produkte an ihre Kunden.

Das Schema der Aktivitäten des Energie/Materie-Austausches zwischen System und Umwelt hat zyklischen Charakter. Der in die Umwelt exportierte Output wird transformiert und beschafft so die Energiequellen für die Wiederholung des Zykluses der Aktivitäten bzw. zur Reaktivierung des Systems.
Eine Unternehmung braucht Materialien und Arbeitsleistungen, um ein Produkt herzustellen, das sie auf dem Markt (als Element der Umwelt) verkaufen kann; der Erlös stellt einen "Geldrückfluß" dar, der dazu verwendet wird, neue Materialien und Arbeitsleistungen zu beschaffen, um den Zyklus der Aktivitäten fortbestehen zu lassen und so den Bestand des Systems zu sichern.

Alle sozialen Systeme, einschließlich der Unternehmung, bestehen aus "genormten" Aktivitäten der Menschen in diesen Systemen. Diese Aktivitäten stehen zueinander in einem komplementären oder wechselseitig abhängigen Verhältnis und sind auf die Erzielung eines bestimmten gemeinsamen Outputs ausgerichtet; sie sind wiederholbar, sollen über relativ längere Zeit ausgeführt werden und sind zeitlich und örtlich festgesetzt. Es sind also nicht die Elemente, die in sozialen

Systemen strukturiert sind, sondern eher die Aktivitäten der Menschen in diesem System[1]: sie sind einmalig und im Hinblick auf die Erreichung der Systemziele formell gleichgerichtet strukturiert. Das bedeutet nun nicht, daß die physikalischen Aspekte völlig ignoriert werden; denn sie bestimmen weitgehend, welche Aktivitäten durch die Menschen im sozialen System durchgeführt werden sollen und können[2]. Die Aktivitäten innerhalb des Systems bilden funktional betrachtet eine Kette[3], an deren Endpunkt ein Rückfluß zu ihrem Anfangspunkt erfolgt, um den Aktivitätszyklus zu reaktivieren. Zur Aufrechterhaltung dieser "genormten" Aktivitäten innerhalb des Systems ist die fortgesetzte Erneuerung des Energie/Materie-Inputs erforderlich. Der Aktivitätszyklus in einer Unternehmung kann vereinfacht z.B. so lauten einkaufen - lagern - produzieren - verpacken - verkaufen - Energierückfluß in Form von Geld - einkaufen - lagern usw.

Der Prozeß der Entropie ist ein universelles Naturgesetz, nach dem sich alle Systeme auf eine Auflösung hin bewegen[4]. Ein offenes System kann jedoch dadurch, daß es mehr Input aus seiner Umwelt importiert als es in Output transformiert, Energie und Materie aufbewahren, d.h. negative Entropie erwerben und so den entropischen Prozeß hemmen. Der Trend in offenen Systemen geht dahin, das Verhältnis von importierter zu verbrauchter Energie und Materie zu maximieren, bzw. ein bestimmtes fixiertes Verhältnis zu erreichen, damit zu "überleben" und in Krisenzeiten vom Energie/Materie-Vorrat zu "zehren". Soziale Systeme erwerben sich so Reserven und sind in der Lage, sich fast unbegrenzt dem entropischen Prozeß zu entziehen. So gesehen kann der Energie/Materie-Input eingeteilt werden in:
a) den Transformationsinput[5]; er umfaßt die Materialien und

---

1) Vgl. hierzu auch Francis, E.K., Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens, Dalp-Taschenbücher, Bd. 339, S. 92f., 97;

2) Vgl. hierzu auch Kuhn, A., The Study of Society, a.a.O., S. 415;

3) Vgl. hierzu auch Thibaut, J.W. und Kelley, H.H., The Social Psychology of Groups, New York, London, Sidney, 1959, 3. Aufl. 1965, S. 11;

4) z.B. bewegen sich komplexe physikalische Systeme auf eine einfache, zufällige Verteilung ihrer Elemente hin; der entropische Prozeß bei biologischen Systemen (Organismen) bedeutet, daß sie sterben müssen.

5) Katz u. Kahn verwenden hier den Begriff "Produktionsinput", Katz, D. u. Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 32 und S. 454.

Energien, die unmittelbar zur Input-Output-Transformation erforderlich sind;

b) den Erhaltungsinput, der der Systemerhaltung dient; er schließt auch die Energien und Materialien ein, die notwendig sind, um die Menschen im sozialen System zu halten und sie zu veranlassen, ihre Aktivitäten weiter auszuführen.

Neben dem Input, der für den Transformationsprozeß und die Erhaltung des Systems erforderlich ist, importiert das System einen Informations-Input, der Informationen über die Beziehungen des Systems zur Umwelt und die Umwelt selbst enthält[1]. Wesentlicher Teil des Informations-Inputs ist der negative Informations-Feedback; er läßt das System Abweichungen vom geplanten "Kurs" erkennen und korrigieren[2]. Das System verhindert hierdurch unproduktiven Energieverbrauch und kann seinen stabilen Zustand erhalten.
Eine Unternehmung hat z.B. eine eigene Marktforschungsabteilung, die Marktanteil, Absatzchancen usw. ermittelt. Sie stellt Absatzpläne auf, nimmt Soll-Ist-Vergleiche vor, um rechtzeitig erforderliche Anpassungsmaßnahmen treffen zu können.

Der Energie/Materie-Input ermöglicht einen bestimmten konstanten Energie-Austausch und damit einen stabilen Zustand des Systems. Weil der Energie/Materie-Input und der Output der Produkte in die Umwelt kontinuierlich fließend sind, wobei die Energie/Materie-Austauschrate jedoch gleichbleibt, kann man von einem dynamischen stabilen Zustand des Systems sprechen. Wird der stabile Zustand von internen oder externen Faktoren gestört, werden - gleich einem homeostatischen Prozeß - Kräfte bewirkt, die das System möglichst eng wieder an seinen alten Zustand zurückführen[3]. Offene Systeme verharren jedoch dabei nicht in einem Ruhezustand, sondern tendieren zur Expansion[4].

---

1) Der Informations-Input ist so gesehen ein spezieller Energie-Input. Die Informationsaufnahme hat selektiven Charakter; ein "Coding"-Prozeß sortiert alle Informationen, greift die für das System relevanten Informationen heraus und macht sie für das System "brauchbar". Vgl. auch Katz u. Kahn, a.a.O., S. 60;

2) Vgl. auch Miller, J.G., Toward a General Theory for the Behavioral Sciences, in: American Psychologist, 1955, 10, S. 513-531, hier S. 529. Zit. aus Katz u. Kahn, The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 22;

3) Die hierbei einander entgegenwirkenden Kräfte gleichen sich jedoch i.d.R. nicht exakt aus, so daß man von einem quasi-stabilen Zustand sprechen kann.

4) Die Tendenz der Systeme zur Expansion schließt jedoch nicht aus, daß die Umwelt einen Kontraktionsprozeß des Systems er-

Ein Grund dafür liegt im Ziel der Systemerhaltung und -sicherung, das zur Folge hat, daß mehr Energie/Materie-Input importiert als im Prozeß der Transformation in den Output verbraucht wird. Eine weitere Ursache liegt in der Notwendigkeit für das System, sich an seine Umwelt und die das System beeinflussenden externen Elemente anzupassen bzw. sie zu kontrollieren. Soziale Systeme tendieren daher oft dahin, diese externen Elemente als Untersysteme in das eigene System einzugliedern[1].

Aus einer Expansion des Systems können sich dabei quantitative Änderungen (Multiplikation bereits vorhandener Untersysteme) und/oder qualitative Änderungen (Einfügung neuer, spezieller Untersysteme) des Systems ergeben[2].

Die Energie/Materie-Austauschrate für eine Unternehmung ist ihre Produktivität. Sinkt z.B. die Arbeitsleistung und verschlechtert sich dadurch die Produktivität, so wird die Unternehmung versuchen, durch die Einführung neuer Lohn- und Anreizsysteme die Arbeitsleistung wieder zu steigern. Der Trend zur Expansion zeigt sich u.a. im Bau eigener Zulieferbetriebe (Unabhängigkeit von der Umwelt) oder z.B. in der Bildung von Konzernen.

Die Expansion eines offenen Systems hat i.d.R. eine Differenzierung, Spezialisierung und Vervollkommnung seiner Untersysteme und der Aktivitäten zur Folge[3]. Eine Unternehmung kann im Zuge einer Expansion z.B. ihre bisher einzige Produktionswerkstatt in drei speziellere für die Güter A, B und

---

Forts.Fußn.4), S.21
zwingen kann, indem sie sich weigert, den Output ganz oder teilweise in neuen Energie-Input zu transformieren. Das System muß dann seinen Transformationsprozeß innerhalb des Systems einschränken, seine Aktivitäten vermindern und ggf. Untersysteme in die Umwelt ausgliedern.

1)Vgl. S. 21, Fußnote 4);

2)Vgl. hierzu auch die Ausführungen über die intensitätsmäßige zeitliche und quantitative Anpassung bei Heinen,E., Kostenlehre...,a.a.O.,S.406ff; Gutenberg,E., Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre,1.Band, Die Produktion, 8./9.Auflage, Berlin,Göttingen,Heidelberg 1963, S. 237ff.;

3)Luhmann stellt fest: "Jede Differenzierung ist Differenzierung in Untersysteme." Systembildung heißt dabei Wiederholung der Systembildung im Inneren von Systemen. Die gebildeten Untersysteme erfüllen eine Funktion im Gesamtsystem. Vgl. Luhmann,N.,Funktionen und Folgen formaler Organisation,a.a.O.,S 76f. u. die weiteren Ausführungen über Untersysteme bei Luhmann.

C aufteilen, das bisherige "Lager" in ein Rohmaterialien-, Halbfertigwaren-, Fertigwaren- und Werkzeuglager differenzieren, und es kann z.B. eine genaue Terminplanung und einen durchdachten, abgestimmten Auftragsdurchlauf entworfen und einführen.

Offene Systeme können den gleichen Endzustand aus verschiedenen Anfangszuständen heraus und auf verschiedenen Wegen erreichen[1]; d.h. es gibt für eine Unternehmung mehrere Methoden, um ein bestimmtes, gleiches Ziel zu erreichen.

Abbildung 1a zeigt eine Darstellung eines offenen Systems. Abbildung 1b bringt eine Reihe von Verfeinerungen.

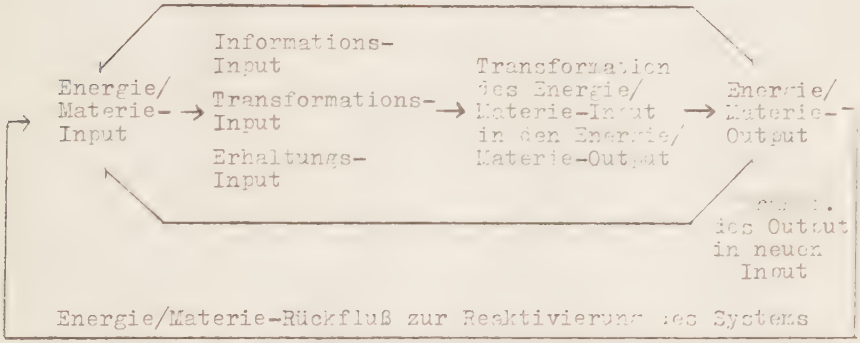


Abb. 1a
Vereinfachte Darstellung eines offenen Systems.

Eine Unternehmung ist somit ein soziales System, das durch zielgerichtete und funktional strukturierte Aktivitätszyklen, einen dynamisch-stabilen Zustand, sowie durch Differenzierung und Spezialisierung gekennzeichnet ist. Sie ist durch zahlreiche und vielfältige Input-Beziehungen (Transformations- (Produktions-), Informations- und Erhaltungsinput) und durch Output-Beziehungen unlösbar in ihre Umwelt verwoben; ihr Bestand hängt von der Bereitschaft dieser Umwelt ab, ihren Output aufzunehmen und in neue Inputs umzuwandeln.

---

1) Vgl. v.Bertalanffy,L., Der Organismus als physikalisches System betrachtet, in: Naturwissenschaften, 1940,28, S. [illegible]. Zit.aus Katz,D.und Kahn,R.L.: The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 25.

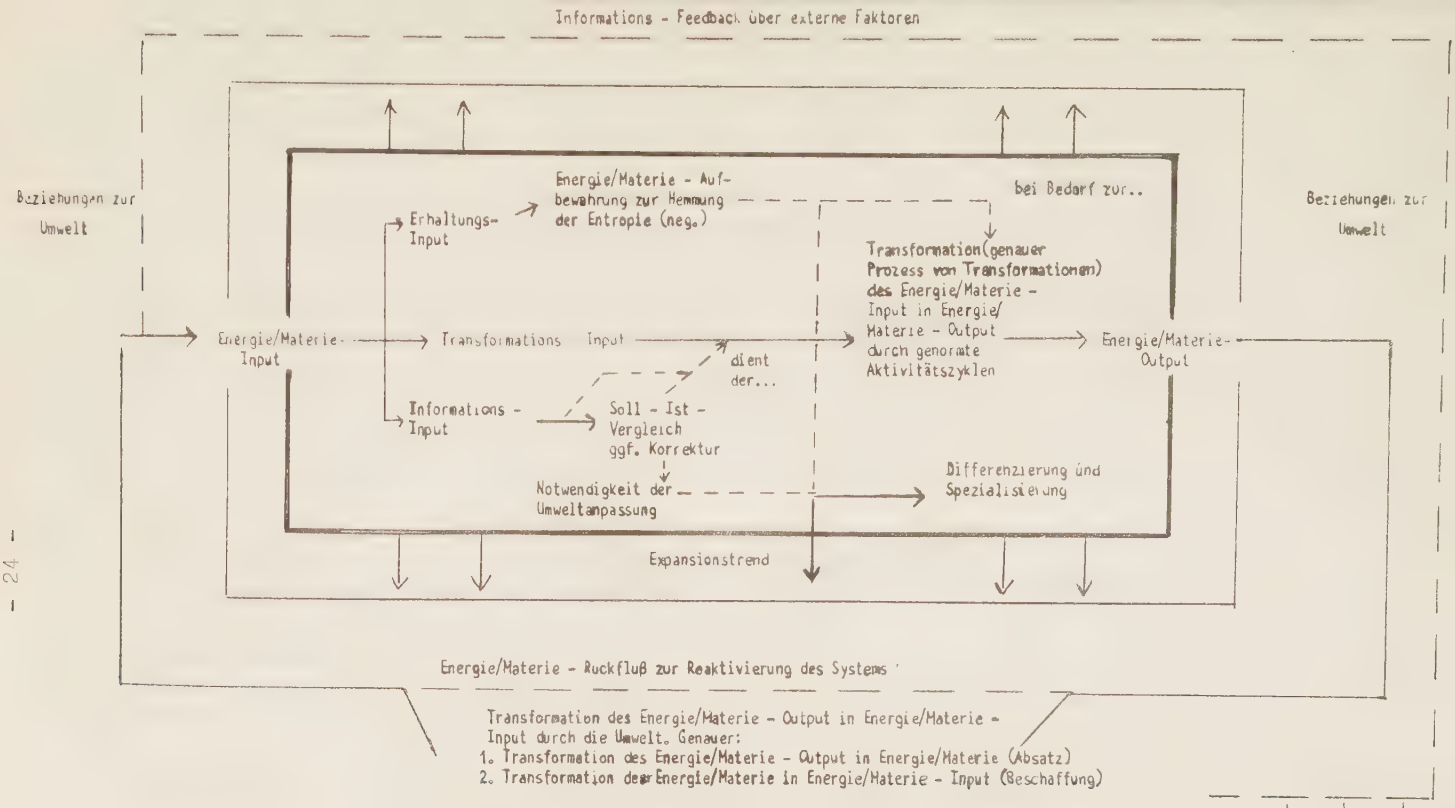


Abb 1b Verfeinerte Darstellung eines offenen Systems.

Wenn es nun im folgenden darum geht, die Beziehungen der Unternehmung als offenes System zu ihrer Umwelt, insbesondere die Beziehungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband herauszuarbeiten, dann muß zunächst untersucht werden, auf welchen Ebenen sich diese Beziehungen zwischen der Unternehmung und dem Wirtschaftsverband abspielen. Es ist daher eine kurze Untersuchung der Ebenen erforderlich, in welche die beiden Systeme Unternehmung und Wirtschaftsverband eingeordnet werden können. Eine genauere Charakterisierung der Systemebenen erscheint auch deswegen zweckmäßig, weil der Wirtschaftsverband als kooperativer Zusammenschluß von Unternehmungen verstanden werden kann, so daß unter Umständen für die Einordnung des Wirtschaftsverbandes eine höhere Systemebene relevant wird.

Der Begriff "offenes System" beinhaltet, daß - rein formal betrachtet - jedes System als Element eines umfassenderen Systems interpretiert werden kann[1]. Das übergeordnete, umfassendere System kann als Obersystem, das untergeordnete als Untersystem bezeichnet werden[2]. Systeme können dabei als Ober- bzw. Untersysteme zueinander sowohl in einem unmittelbaren als auch über ein oder mehrere zwischenliegende "Bezugssysteme" in einem mittelbaren Verhältnis stehen[3].

Diese Zusammenhänge können in Abbildung 2a veranschaulicht werden.

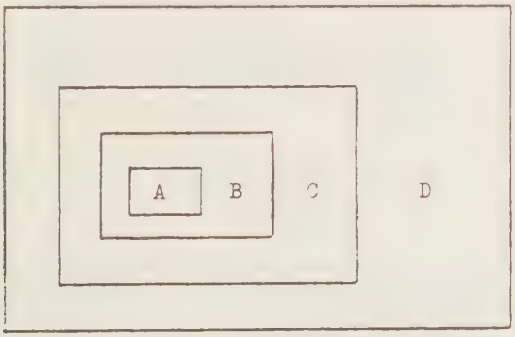


Abb. 2a
Systeme auf verschiedenen Systemebenen.

1) Vgl. hierzu auch Barnard, Ch. J., Organizations as Systems of Cooperation, in: Complex Organizations - a Sociological Reader, Hrsg A. Etzioni, New York, Chicago, San Francisco, Toronto, London, 1965, S. 14ff;
2) Vgl. hierzu auch Kosiol, E., u.a., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, a.a.O., S. 33; und die dort angegebene Literatur; ebenso Wurst, S., Das Entscheidungskollegium, a.a.O., S. 37f; Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, a.a.O., S. 68.

A, B, C und D seien hierbei vier miteinander in Beziehung stehende Systeme. Für jedes einzelne System läßt sich nun sagen:

System A ist: unmittelbares Untersystem von B, mittelbares Untersystem von C und D;

System B ist: unmittelbares Obersystem von A, unmittelbares Untersystem von C, mittelbares Untersystem von D

System C ist: unmittelbares Obersystem von B, mittelbares Obersystem von A, unmittelbares Untersystem von D;

System D ist: unmittelbares Obersystem von C, mittelbares Obersystem von B und A.

Die vier Systeme A, B, C und D liegen auf unterschiedlichen Systemebenen, wobei D auf der höchsten und A auf der niedrigsten Ebene liegen; A, B, C und D beziehen sich auf verschiedene Phänomene[1].

Soziale Systeme auf unterschiedlichen Systemebenen unterscheiden sich grundsätzlich durch die Anzahl der in ihnen enthaltenen Elemente bzw. Untersysteme[2]. Lundberg verwendet z.B. als Kriterium zur Einstufung der Systeme auf ihre verschiedenen Ebenen die Zahl der in einem System handelnden Personen. Daraus ergibt sich[3]:

1. das System der Person (personal system),
2. das System der Gruppe (interpersonal or social system),
3. das System der Organisation (multigroup-system),
4. das System der Gesellschaft (society),
5. das System des Staates (community), usw.

Fußn. 3), S.25
Generell kann dabei die Aussage gemacht werden, daß die Normen und Werte des Obersystems Entscheidungsprämissen für das Untersystem und die in ihm tätigen Personen darstellen.

1)Vgl. Lundberg,D.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, a.a.O., S.59; Johnson,R.A., Kast,F.E., Rosenzweig,J.E., The Theory and Management of Systems, a.a.O S. 7 f;

2)Kuhn verwendet den Begriff der "Systemgrenzen". Er sagt, daß die Bestimmung eines Systems der Aufzeichnungsprozeß seiner Elemente ist, in der Gegenüberstellung mit den Elementen seiner Umwelt; die Systemgrenze bildet dann die Unterscheidung dafür, was innerhalb und außerhalb des Systems ist, Kuhn,A., The Study of Society, a.a.O.,S.48f; vgl. auch Blau, P.M. und Scott,W.R., Formal Organizations: A Comparative Approach, London 1963, S. 194;

3)Vgl. Lundberg,C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, a.a.O., S. 60; Wurst,S., Das Entscheidungskollegium, a.a.O., S. 40 f.

Je umfassender das System ist desto höher ist die Systemebene, und desto mehr physikalische und andere "nicht-menschliche" Elemente und Aspekte schließt das System ein[1]. Das Untersystem geht dabei mit all seinen Elementen vollständig in das unmittelbare Obersystem ein.

Das Untersystem geht dabei aber nicht gleichzeitig mit all seinen Aktivitäten in das unmittelbare Obersystem ein! Jedes soziale System ist durch seine verschiedenen Aktivitäten in noch verschiedene andere soziale Systeme (Obersysteme) hineingeflochten[2]. Ein soziales System kann daher in mehreren sozialen Obersystemen gleichzeitig Untersystem bzw. Element sein. Für ein bestimmtes Obersystem ist es folglich gleichzeitig Element und Umwelt:

a) es ist Element des Obersystems, indem es einen Teil seiner Aktivitäten zu Aktivitäten des Obersystems macht und sie an den Zielen des Obersystems ausrichtet;
b) es ist Umwelt des Obersystems, indem der andere Teil seiner Aktivitäten an den eigenen Zielen oder den Zielen anderer Obersysteme ausgerichtet ist.

Von einem gegebenen System gehen, so betrachtet, mehrere "Systemgruppen" mit unterschiedlichen Systemebenen aus.

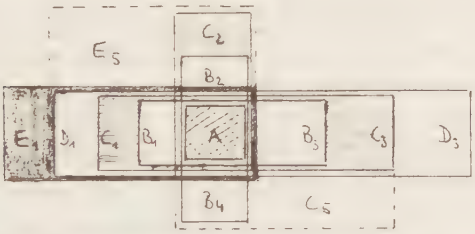


Abb. 2b
Die Verflechtung zwischen Ausgangssystem, Systemgruppen und Systemebenen.

Die Abbildung 2b zeigt in Erweiterung der Abbildung 2a eine Darstellung von vier Systemgruppen mit einer jeweils unter-

---

1)Katz und Kahn verwenden als Einstufungskriterien in Untersysteme, Systeme und Obersysteme den Grad der Autonomie des Systems bei der Ausführung seiner Aufgabe und das jeweilige besondere und spezielle Interesse des Wissenschaftlers hinsichtlich des Untersuchungsobjekts. Vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus ist eine Unternehmung Obersystem ihrer verschiedenen Abteilungen(Gruppen), aus volkswirtschaftlicher Sicht ist die Unternehmung dagegen ein Untersystem. Vgl.Katz, D. und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 58;

2)Vgl. hier auch Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 25.

schiedlichen Zahl von Systemebenen, wobei System A das "Ausgangssystem" ist. Systeme verschiedener Gruppen auf verschiedenen Ebenen, z.B. D_1 und C_2 können dabei wiederum Untersysteme eines umfassenderen Obersystems, z.B. E_5 sein. Die Zahl der Systemgruppen hängt von der Art der unterschiedlichen Aktivitäten des "Ausgangssystems" ab, also von der Zahl seiner unmittelbaren Obersysteme, nach denen es diese Aktivitäten ausrichtet. Welche Systemgruppe bei einer analytischen Betrachtung in den Mittelpunkt rückt, hängt von dem jeweiligen zu untersuchenden Problemkreis ab. Welche Systeme der verschiedenen Systemebenen einer Systemgruppe dabei als Ober- und Untersysteme hervorgehoben oder vernachlässigt werden, ist eine Frage der Zweckmäßigkeit und der Relevanz der betreffenden Systeme im Hinblick auf die zu untersuchenden Phänomene.

In den weiteren Ausführungen dieser Arbeit[1] wird die Unternehmung als "Ausgangssystem" angenommen.

Die Bildung von mehrstufigen Systemebenen (innerhalb einer Systemgruppe) kann auf zweifache Weise, in zweifacher Richtung geschehen:

1. durch Systemdifferenzierung[2] (von oben her),
2. durch Systemintegration (von unten her).

Systemdifferenzierung bedeutet die Bildung von (neuen) Untersystemen innerhalb eines bestimmten Systems, z.B. die Bildung neuer Abteilungen innerhalb einer Unternehmung.

Systemintegration bedeutet die Bildung eines neuen Obersystems dem die betrachteten Systeme als Untersysteme angehören, oder den Beitritt eines Systems zu einem bereits bestehenden Obersystem[3]. Dies ist z.B. der Fall, wenn Unternehmungen einen neuen Wirtschaftsverband gründen oder eine Unternehmung in einen bereits bestehenden Verband eintritt.

---

1) Vgl. Punkt 2 des 1. Teils dieser Arbeit und die darauf folgenden Abschnitte;

2) Vgl. auch S. 22 f. dieser Arbeit;

3) Die Beziehungen der Untersysteme innerhalb des Obersystems, d.h. die Strukturen innerhalb des Obersystems, können dabei unterschiedliche Intensität aufweisen: von "sehr eng" (z.B. Fusion) bis "sehr locker" (z.B. Arbeitsgemeinschaft).

In beiden Fällen sind die Untersysteme "offene Systeme". Ihre Aktivitäten sind auf zwei wesentliche Aufgaben hin ausgerichtet[1]:

1. die Aufgabenerfüllung im Rahmen der Gesamtaufgabe des Obersystems[2] (die Ausfüllung der "Mitgliedsrolle"),
2. die Erhaltung des eigenen Untersystems (die Ausfüllung der "Eigenrolle").

Diese Aufgabe wird durch die sich ständig ändernde Umwelt und die daraus resultierende Konsequenz der ständigen Anpassung notwendig. Das Untersystem ist nur dann in der Lage, "dem Gesamtsystem einen verläßlichen Beitrag zu garantieren"[3], wenn ihre Eigenerhaltung gesichert ist[4].

Grenzstellen[5] eines Systems können dann bestehen, ".... wenn ein System über formal definierte Grenzen verfügt, wenn die Darstellung des Systems nach außen problematisch, also Gegenstand besonderer Überlegungen und Leistungen ist, und wenn das System intern so stark differenziert ist, dass der Verkehr mit Außenstehenden nicht in gleicher Weise Sache aller Mitglieder ist, sondern besonderen Stellen aufgetragen wird"[6]. Die Grenzstellen haben also spezielle Aufgabenbereiche hinsichtlich der Beziehungen des Systems mit bestimmten Elementen bzw. Systemen der Umwelt. Als Grenzstelle einer Unternehmung kann z.B. die Einkaufsabteilung interpretiert werden.

---

1) Vgl. zu den folgenden Ausführungen auch Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 76 ff;

2) Das Obersystem wird funktional-spezifisch strukturiert, die Untersysteme erhalten Leistungsaufgaben, die sich aus den Bedürfnissen und den Zielen des Obersystems ergeben.

3) Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 76;

4) Vgl.ebenda S.77. Funktional differenzierte Obersysteme suchen daher ihre Untersysteme in dem Maß zu unterstützen,daß sich deren Probleme der Eigenerhaltung vereinfachen. Das Obersystem kann dann für die Untersysteme zu einer"strukturierten Umwelt' werden,die ihnen erwart-und berechenbare Anpassungsprobl.stellt

5) "In der ethnologischen und soziologischen Struktur werden diese zuweilen unter dem Stichwort der Repräsentation bzw.repräsentativer Rollen behandelt. Vgl.z.B. Parsons,T., The Social System,Glencoe,Ill.,1951,S.100 u.135; Nadel,S.F., The Foundations of Social Anthropology,Glencoe,Ill.,1957,S.92ff; Turk, H. u.Lefcowitz,M.J., Towards a Theory of Representation between Groups, Social Forces 40(1962),S.337-341." Zit.aus Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S.220. Auch Katz und Kahn haben auf die Notwendigkeit von "Grenzstellungen" hingewiesen. Vgl.Katz,D. u.Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 61;

6) Luhmann,N.,Funktionen und Folgen formaler Organisation,a.a.O.

Wesentliche Aufgabe einer Grenzstelle ist die Systemvertretung. Sie setzt eine formale Organisation des Systems voraus, "weil sie eindeutige Begrenzung des vertretenen Mitgliederkreises erfordert und weil die Mitglieder so am besten zur Anerkennung der Vertretungswirkungen verpflichtet werden können"[1]. Die zweite Hauptaufgabe einer Grenzstelle ist die Interpretation der Umwelt für das System. Sie empfängt unverfälscht die Verhaltenserwartungen, die die Umwelt an das System richtet sowie die Änderungen in den Beziehungen des Systems zur Umwelt und über die Umwelt selbst. Sie deckt weiterhin die Diskrepanzen zwischen den Vorstellungen des Systems von der Umwelt und dem tatsächlichen Zustand der Umwelt auf.

Der Systemauftrag an die Grenzstellen ist in sich widerspruchsvoll. Einerseits sollen sie die Umwelt des Systems gemäß den nach den Systemzielen festgelegten Entscheidungsprogrammen behandeln. Zum anderen sollen sie Spannungen zwischen System und Umwelt ausgleichen und das System rechtzeitig auf die durch Umweltänderungen erforderlichen Anpassungen und Programmänderungen vorbereiten[2].

Zwischensysteme[3] entstehen dann, wenn die Beziehungen zwischen den Systemen bzw. deren Grenzstellen Züge eines eigenen Systems annehmen[4]. Sie haben oft den Charakter mehr oder weniger gefestigter, dauerhafter persönlicher Beziehungen, auf die man wiederholt und wechselseitig zurückgreifen kann. Das "Mitglied an der Grenze" wird damit Mitglied in zwei Systemen:

1. dem ursprünglichen System, und
2. dem Zwischensystem als System der Außenbeziehungen.

---

1)Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 221;

2)"Diese Seite ihres Auftrages zwingt sie, Verantwortung für neue Informationen zu übernehmen, Initiativen zu ergreifen, Rollenverpflichtungen über die Grenze hinweg einzugehen, zu verheimlichen oder zu verteidigen, sich also immer wieder zum status quo, zur entschiedenen Politik des Systems in Widerspruch zu setzen, Unruhe zu stiften." Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 224;

3)ebenda, S. 225 ff;

4)Vgl. auch Loomis,Ch.P., Social Systems: Essays on their Persistence and Change, Princeton,N.J.,1960,S.32ff; hier wird der Begriff "systemlinkage" gebraucht. Zit. aus Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation,a.a.O., S. 226. Auch Fürstenberg weist auf das Bestehen eines Zwischensystems hin: "Die Beziehungen zu den Marktpartnern sind in den seltensten Fällen zufällig. Meist zeigen sie eine relativ feste

Beide Systeme erfordern Leistungen und die Erfüllung von Aufgaben, die oft nicht miteinander in Einklang gebracht werden können. (Es besteht somit das Problem der "Rollenverflechtung").

Zwischensysteme finden ihre Hauptaufgabe darin, Probleme der Anpassung des Systems an die Umwelt in unmittelbaren Außenkontakten zu lösen, weil sie das formal strukturierte System mit seinen Mitteln der generellen Regelungen selbst nicht lösen kann. Die Aufgaben der Grenzstellen können nicht in vollem Umfang formalisiert werden, weil sie oft ad-hoc Charakter besitzen oder ein solcher Regelungsversuch im Widerspruch zur Formalstruktur des Systems stehen würde.

Die Lösung dieser Aufgaben in den Zwischensystemen erfordert, daß das formale System den betreffenden Grenzstellen Unterstützung, Toleranz und sogar einen gewissen Abweichungsspielraum gewährt.

Ein wesentliches Merkmal offener Systeme sind ihre Beziehungen zur Umwelt[1)]. Grundsätzlich können zwei Typen von Beziehungen unterschieden werden:

1. Beziehungen innerhalb eines Systems. Dies sind Beziehungen zwischen den Elementen eines Systems. Dabei kann jedes Element mit jedem anderen Element einseitig oder wechselseitig in Beziehung stehen. Dies sind z.B. Beziehungen zwischen den Abteilungen einer Unternehmung. Beziehungen innerhalb einer Unternehmung, die formalen Charakter haben, sind jedoch strukturell genau festgelegt (hierarchische Struktur, Kommunikationsstruktur usw.).
2. Beziehungen zwischen Systemen. Hier können drei Untertypen unterschieden werden:

a) Beziehungen zwischen Systemen auf der gleichen Ebene ("gleichstufige" Beziehungen). Dies sind z.B. Beziehungen zwischen zwei Unternehmungen; die können unter dem

---

Forts.Fußnote 4), S.30
organisatorische Struktur. Hierzu gehören z.B.langfristige Liefervertrage,Garantieverpflichtungen und Kundendienstzusagen, verschiedene Formen der Absatzfinanzierung usw." Fürstenberg,F.,Wirtschaftssoziologie,Berlin,1961,S. 58;

1)Vgl. hierzu die Ausführungen bei Lundberg,C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators,a.a.O., S.60ff u.bei Wurst,S.,Das Entscheidungskollegium,a.a.O., S.45ff.

Aspekt der Unternehmungsziele konkurrierend, indifferent oder komplementär sein.

b) Beziehungen eines Systems mit seinen unmittelbaren Unter- und/oder Obersystemen ("einstufige" Beziehungen). Dies sind z.B. Beziehungen zwischen einer Unternehmungsabteilung und einer Unternehmung.

c) Beziehungen eines Systems mit seinen mittelbaren Unter- und/oder Obersystemen ("mehrstufige" Beziehungen; je nach dem Grad der Mittelbarkeit sind dies zwei-, dreistufige usw. Beziehungen)[1]. Ein Beispiel sind die Beziehungen zwischen einer Unternehmung und dem Staat, wobei unterstellt wird, daß ein Wirtschaftsverband als System zwischen Unternehmung und Staat "zwischengeschaltet" ist. Mehrstufige Beziehungen können weiter unterteilt werden in:

ca) direkte mehrstufige Beziehungen: dabei wird das unmittelbare Ober- bzw. Untersystem übergangen;

cb) indirekte mehrstufige Beziehungen: das unmittelbare Ober- bzw. Untersystem wird eingeschaltet.

Es ergibt sich, in Anlehnung an die Darstellungen von Wurst und Lundberg[2] folgendes Schema für die Beziehungen zwischen Systemen, also für die Beziehungen des offenen Systems zu seiner Umwelt. Dabei werden auf vier aufeinanderfolgenden

Systemebene	Gruppe	Organisation	Verband	Staat
Gruppe	gleichstufig	einstufig	direkt mehrstufig (zweistufig)	direkt mehrstufig (dreistufig)
Organisation	einstufig	gleichstufig	einstufig	direkt mehrstufig (zweistufig)
Verband	indirekt mehrstufig (zweistufig)	einstufig	gleichstufig	einstufig
Staat	indirekt mehrstufig (dreistufig)	indirekt mehrstufig (zweistufig)	einstufig	gleichstufig

Abb.3 Beziehungstypen zwischen Systemebenen.

1) Wurst nennt die mehrstufigen Beziehungen "Sprungbeziehungen", weil sie das eigentliche Bezugssystem überspringen. Vgl. Wurst,S., Das Entscheidungskollegium,a.a.O., S. 46;

2) Vgl. Wurst,S., Das Entscheidungskollegium,a.a.O., S. 48; außerdem Lundberg,C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, a.a.O., S. 62.

Ebenen die Systeme "Gruppe" (z.B. Unternehmungsabteilung), 'Organisation' (z.B. Unternehmung), "Verband" (z.B. Wirtschaftsverband)[1] und "Staat" zugrundegelegt.

Schließlich kann man eine Beziehung zwischen Untersystem und Obersystem auch daran charakterisieren, daß das Untersystem im Obersystem eine Rolle übernimmt.
Betrachtet man die Darstellung der Systemebenen und der Beziehungstypen zwischen diesen Systemebenen, so könnte man geneigt sein, die Beziehungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband zunächst als gleichstufig zu bezeichnen. Diese Auffassung geht davon aus, daß sich mit der Unternehmung und dem Wirtschaftsverband zwei verschiedene Typen von Organisationen gegenüberstehen, die voneinander im wesentlichen unabhängig sind und hauptsächlich durch rein geschäftliche Beziehungen miteinander verbunden sind, die Unternehmung hat jedoch die Möglichkeit, bei der Verwaltung des Verbandes mehr oder weniger aktiv mitzuwirken und sich an der Willensbildung zu beteiligen. Der Wirtschaftsverband wird hier gleichsam als eine ständige Unternehmungsberatungs-Gesellschaft der Unternehmung interpretiert; für deren laufende Leistungen zahlt die Unternehmung einen Mitgliedsbeitrag in einer bestimmten festgesetzten Höhe. Im Vordergrund der Betrachtung steht hier die Geschäftsstelle des Wirtschaftsverbandes als das eigentliche ausführende, informierende, beratende und unterstützende institutionalisierte Organ des Verbandes. Es werden bei dieser Auffassung vorwiegend funktionale Aspekte des Wirtschaftsverbandes berücksichtigt.

Zum anderen lassen sich jedoch die Beziehungen auch als einstufig betrachten, vor allem dann, wenn man berücksichtigt, daß der Wirtschaftsverband - entsprechend der obigen Definition - ein Zusammenschluß von Unternehmungen ist, um gleiche Ziele anzustreben und gleiche Teilaufgaben koordiniert und gemeinschaftlich unter einheitlicher Leitung zu erfüllen. Im Vordergrund der Betrachtung steht hier der Wirtschaftsverband in seiner Gesamtheit; diese Auffassung berücksichtigt vorwiegend den strukturellen Aspekt des Wirtschaftsverbandes.

---

1)Vgl. die Ausführungen auf S. 3ff.

Beide Betrachtungsweisen, die mehr funktionelle und die mehr strukturelle Auffassung, haben jeweils ihre Vorzüge und ihre Berechtigung. Sie erlauben es, eine Reihe von Konzeptionen und Gesichtspunkten, die bereits an anderer Stelle diskutiert wurden, für die Analyse der Beziehungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband nutzbar zu machen. So wird z.B. bei der Erörterung der Grenzstellen und Zwischensysteme auf eine Terminologie und eine Konzeption Bezug genommen, die vor allem im Zusammenhang mit der Betrachtung gleichstufiger Systemebenen diskutiert werden.

Ausgehend von der hier zugrundeliegenden Definition des Wirtschaftsverbandes - und auch aus entstehungsgeschichtlichen Gründen - sollen die Beziehungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband jedoch primär als einstufig analysiert werden, wobei beim gegenwärtigen Stand der Diskussion jedoch nicht ausgeschlossen werden soll, daß es sich manchmal als zweckmäßig erweisen wird, bei Einzel- und Teilproblemen die Beziehungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband als gleichstufig zu analysieren.

12. Die Systemvariablen der Unternehmung

Die Unternehmung als offenes System sucht ihre Beziehungen zur Umwelt so zu gestalten, daß ihr eigener Bestand gesichert und die Erreichung der Unternehmungsziele im angestrebten Ausmaß gewährleistet sind. Diese Gestaltung der Außenbeziehungen setzt Stabilität und harmonische Ordnung der Elemente und Aktivitäten innerhalb der Unternehmung voraus. Die innere Ordnung beeinflußt somit die Außenbeziehungen der Unternehmung[1)], einschließlich der Beziehungen der Unternehmung zum Wirtschaftsverband. Es ist daher gerechtfertigt und angebracht, auf diese innere Ordnung kurz einzugehen.

---

1) Blau und Scott weisen auf die wechselseitige Beeinflussung von Organisation und Umwelt hin, Blau, P.M. und Scott, W.R., Formal Organizations, a.a.O., S.195. Auch Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S.23f. weist darauf hin, daß ein System einer Umwelt einer inneren Ordnung bedarf, die der Systemerhaltung dienen kann.

Die Unternehmung als Organisation läßt sich am deutlichsten und zweckmäßigsten mit Hilfe der Systemvariablen[1] der Unternehmung aufzeigen[2]. Sie beschreiben, ganz allgemein, die Eigenschaften des Systems "Unternehmung" und können verschiedene Werte annehmen. Da Unternehmungen äußerst komplexe Gebilde sind, bestehen sie aus einer großen Zahl von Systemvariablen. "Diese Variablen können in vier Klassen erfaßt werden, über die eine exakte Analyse des Systems ermöglicht wird. Hierbei handelt es sich um Klassen, die die Elemente des Systems betreffen, um die Klasse Ziele, um Größen, die die Struktur und die Prozesse eines Systems charakterisieren."[3]

121. Die Elemente

Solche Elemente sind die in dieser Unternehmung tätigen Menschen (die Organisationsteilnehmer) und die physikalischen Bestandteile der Unternehmung, also ihre Gebäude, Maschinen, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe usw. Als Variable sind dann z.B. die Zahl, das Alter und die Fähigkeiten der Organisationsteilnehmer und die Zahl, Art und Qualität der physikalischen Bestandteile zu verstehen.
Der Kreis der Organisationsteilnehmer beschränkt sich aber nicht nur auf die in der Unternehmung selbst tätigen Menschen, also auf Eigentümer, Arbeiter, Angestellte, Vorstände, Geschäftsführer etc., sondern auch auf die Lieferanten,

---

1) Variable sind alle Größen, die quantitative oder qualitative Ausprägungen haben können. Vgl. dazu Wurst,S., Das Entscheidungskollegium, a.a.O.,S.50; vgl. auch: Parsons,T., The Social System, a.a.O.,S.101ff; Merton,R.K.,Social Theory and Social Structure, Glencoe, Ill.,1957,S.89; Clough,D.J., Concepts in Management Science, Englewood Cliffs,N.J., 1963, S.245ff.

2) Vgl. auch die Ausführungen zur Systemanalyse von Fäßler,K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Diss.,München 1967. Er bezeichnet die für die Beschreibung eines Systems als relevant erachteten Eigenschaften der Elemente (Fäßler gebraucht den Begriff "Komponenten") als Systemvariable, nicht dagegen die Elemente selbst.

3) Wurst,S., Das Entscheidungskollegium, a.a.O.,S.51. Vgl.auch Lundberg,C.C., Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, a.a.O., S. 60f.

Kunden, Kreditgeber, Banken staatlichen Organe (Behörden) usw.[1]. Dies ist damit begründet, daß ihnen - obwohl außerhalb der Unternehmung, ihr aber doch durch Leistung und Gegenleistung verbunden - eine mehr oder weniger intensive Möglichkeit der Einflußnahme auf den Zielbildungsprozeß der Unternehmung gegeben ist[2]. Der Grad der Einflußmöglichkeit läßt die Organisationsteilnehmer in Kern- und Satellitengruppen einteilen[3].

122. Die Ziele[4]

Die Ziele der Unternehmung determinieren sämtliche Entscheidungen und Aktivitäten der Unternehmung. Für die Unternehmung selbst sowie für jeden Organisationsteilnehmer als Entscheidungsträger werden innerhalb eines "hierarchisch strukturierten" Zielsystems möglichst "gleichgerichtete" Ziele vorgegeben (Ober-, Zwischen- und Unterziele), die jeweils in dreifacher Richtung dimensioniert sind. Diese drei Dimensionen - der Inhalt, das angestrebte Ausmaß und der zeitliche Bezug der Ziele - stellen dabei Systemvariable der Unternehmung dar.

Der Inhalt der Unternehmungsziele ist z.B. durch das Streben nach Gewinn, Umsatz, Wirtschaftlichkeit, Liquidität, Macht, Prestige usw. bestimmt. Das angestrebte Ausmaß der Zielerreichung kann dabei als Optimierung bzw. Maximierung der Ziele oder nur als Befriedigungs- bzw. Anspruchsniveaus festgesetzt sein. Der zeitliche Bezug der Ziele ist entweder auf

---

1)Vgl.March,J.G. und Simon,H.A.,Organizations,a.a.O.,S. Cyert,R.M. und March,J.G.,A Behavioral Theory of Organizational Objectives,a.a.O.,S.78; vgl.auch Kuhn,A., The Study of Society,a.a.O.,S.430; Hennig,K.W.,Betriebswirtschaftliche Organisationslehre,a.a.O.,S.109; Simon,H.A., A Comparison of Organization Theories, in:Models of Man, New York und London 1957,S.172; Thompson,J.D. und McEwen,W.J., Organizational Goals and Environment, in:Complex Organizations-A Sociological Reader,Hrsg.A.Etzioni,New York, Chicago,San Francisco,Toronto,London 1965; Simon,H., Das Verwaltungshandeln,Stuttgart 1955, S.72;

2)Vgl. hier v.a. die kritische Stellungnahme von Strasser,H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung,a.a.O.,S.24 f. Er kommt zu dem Ergebnis, daß als Organisationsteilnehmer nur gelten kann, wer Einfluß auf die wirtschaftlichen Entscheidungen innerhalb der Unternehmungsorganisation ausüben kann.

3)Vgl. Heinen,E., Zielsystem...,a.a.O., S.205;

4)Vgl. für die ff.Ausführungen v.a. Heinen,E., Zielsystem... a.a.O.,v.a.S.59-89; ders., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., v.a.S.11-28 u. S.51ff.

einen Zeitpunkt oder einen Zeitraum fixiert; in diesem Zusammenhang können die Ziele statisch, komparativ-statisch, kinetisch oder dynamisch formuliert sein.

123. Die Struktur[1)]

Der Begriff der Struktur beinhaltet die im Zeitablauf relativ invarianten Eigenschaften der einzelnen Elemente des Systems "Unternehmung" und ihre spezielle Anordnung; er kann als generell geregeltes, institutionalisiertes Handlungsgefüge, als die Gesamtheit der Beziehungen zwischen den Elementen interpretiert werden. Die Stabilität einer Organisation wird durch die Stabilität der Beziehungen zwischen den Elementen bedingt[2)].

Grundsätzlich ist zwischen formeller und informeller Organisationsstruktur zu unterscheiden. Die formelle Organisationsstruktur entsteht a priori durch bewußte Entscheidungen, um sämtliche Aktivitäten und Beziehungen in der Unternehmung im Hinblick auf die Unternehmungsziele sinnvoll und zweckmäßig zu ordnen; sie stellt die Soll-Struktur dar. Die informelle Organisationsstruktur hat dagegen spontanen Charakter und hat ihre Ursache in der Tatsache, daß die Organisationsteilnehmer Menschen mit eigenen Zielen, Wünschen und Kontaktbedürfnissen sind, welche einer formalen Regelung nicht zugänglich sind[3)]. Die informelle Struktur überlagert die formelle Struktur und

---

1) Vgl. hierzu auch Haire,M., Introduction-Recurrent Themes and General Issues in Organization Theory,in:Modern Organization Theory,Hrsg.M.Haire,New York-London 1959,S.1-15, hier S.6-8; Wild,J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre,a.a.O.,S.101ff; Landwehrmann,F., Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe,Opladen, 1965,S.17; Katz,D. und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 47 ff.;

2) Vgl. Katz,D. und Kahn,R.L., a.a.O., S. 172;

3) Vgl. zur formalen und informalen Organisation u.a.: Blau,P.M und Scott,W.R., Formal Organizations,a.a.O.,S.5f; Miller,D.C und Form,W.H., Unternehmung,Betrieb und Umwelt,a.a.O.,S.87; Grün,O., Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation a.a.O.,S.13-17; Dahrendorf,R., Industrie- und Betriebssoziologie,a.a.O.,S.67-70; Mayntz,R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes,a.a.O.,S.14ff; Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation,a.a.O.,S.29f; Gross,B.M., The Managing of Organizations,a.a.O.,S.258; Coenenberg,A.G., Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S.134; Kuhn,A., The Study of Society, a.a.O.,S. 491ff.

modifiziert so die Soll- zur Ist-Struktur[1]. Die Unterscheidung ist dabei rein gedanklich-analytischer, nicht jedoch konkret-gegensätzlicher Natur.

Strukturvariable des Systems "Unternehmung" sind z.B. Zahl, Art, Richtung und Entstehungsgründe der strukturierten Beziehungen und Aktivitäten. Sie werden durch die Darstellung der vier Komponenten der organisatorischen Struktur noch verdeutlicht.

a. Die Rollenstruktur[2]

Das Prinzip der Arbeitsteilung[3] spaltet die Gesamtaufgabe der Unternehmung in eine große Zahl von Teilaufgaben für die einzelnen Organisationsteilnehmer, legt damit deren formale Rollen fest und führt, insgesamt gesehen, im Prozeß der Rollendifferenzierung zur Rollenstruktur der Organisation.
Eine Rolle ist ein Komplex von Verhaltenserwartungen an einen Organisationsteilnehmer bzw. an die von ihm im Rahmen der Organisation eingenommene Stelle oder Position[4]; die Verhaltenserwartungen haben den Charakter von Normen[5]. "Die Teilaufgaben eines Organisationsteilnehmers bilden lediglich den formalen 'Kern' seiner Rolle. Er wird vielfach durch infor-

---

1) Vgl. Mayntz,R., Die soziale Organisation des Industriebetriebs, a.a.O., S. 14;

2) Vgl. im folgenden auch Heinen,E.,Einführung...,a.a.O.,S.52;

3) Vgl. Bleicher,K., Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmungen,Berlin 1966 S.24; ders., Aufgabengliederung und Abteilungsbildung, in: Organisation,TFB-Handbuchreihe,1.Band,Berlin und Baden-Baden 1961,S.197-250,hier S.197; Acker,H.B., Organisationsstruktur,in: Organisation,TFB-Handbuchreihe,1.Band,Berlin und Baden-Baden 1961,S.119ff,hier S.122ff(jede Gesamtaufgabe wird nach Sachcharakter,Rang und Phase in Teilaufgaben gegliedert); vgl. auch Punkt 1 des 4. Teils dieser Arbeit.

4) Vgl. Mayntz,R., Soziologie der Organisation,a.a.O.,S.81; Tenbruck,F.H., Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie,in KZfS, 1961(13.Jg.)Heft 1,S.1ff; Newcomb,T.H., Sozialpsychologie,Meisenheim am Glan 1959,S.214f; Scheuing,E.E., Der Unternehmer im Entscheidungszentrum,in ZfB 1967(37.Jg.) S. 651-670,hier S.656f; Gronau,H., Die soziologische Rollenanalyse,Stuttgart 1965,S.VI und S.115; Thompson,V.A., Modern Organization,New York 1965, S. 58;

5) Vgl. Thibaut,J.W. und Kelley,H.H., The Social Psychology of Groups, New York,London,Sidney 1959,3.Aufl.1965,S.129, S.147f; Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation,a.a.O.,S.26, 57; Francis,E.K., Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens, a.a.O., S. 65 ff.

male Rollenerwartungen überlagert und verändert"[1]; diese ergeben sich vor allem aus den persönlichen Beziehungen in der Organisation.
Die Rollenstruktur kann in etwa durch die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation umschrieben werden. Sie stellen Strukturvariable des Systems "Unternehmung" dar.

b. Die Gruppenstruktur[2]
Gruppen[3] sind größere Organisationseinheiten; Abteilungen (Zusammenfassung mehrerer organisatorischer Stellen unter einheitlicher Leitung) und Kollegien bilden dabei die formelle Gruppenstruktur einer Organisation. "Diese Struktur wird überlagert von informalen Gruppen. Sie entstehen innerhalb der formalen Organisation und umfassen häufig Mitglieder verschiedener Gruppen."[4] Informelle Gruppen haben die vielfältigsten Entstehungsgründe; sie bilden eigene Ziele und Normen und können sich personell überschneiden und im Gegensatz zur formellen Organisation stehen. Zahl und Art solcher formeller und informeller Gruppen stellen z.B. Strukturvariable einer Unternehmung dar.

c. Die Kommunikationsstruktur[5]
Sie ist ein wesentliches Merkmal eines jeden sozialen Systems

---

1)Heinen,E.,Einführung..., a.a.O., S. 53;

2)Vgl. zum folgenden:Heinen,E.,Einführung...,a.a.O.,S. 53f;

3)Vgl.zum Gruppenbegriff auch: Atteslander,P.,Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb,a.a.O.,S.62; Mayntz,R.,Die soziale Organisation des Industriebetriebes,a.a.O.,S.70; Gronau,H.,Die soziologische Rollenanalyse,a.a.O.,S.25f; Francis,E.K.,Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens,a.a.O.,S.62ff; Newcomb,T.H.,Sozialpsychologie,a.a.O. S.424ff; Fürstenberg,F.,Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen,1964,S.29-37; Homans,G.C.,Theorie der sozialen Gruppe,a.a.O.,S.100-104; Weippert,G.,Gruppen,in: HdSW, a.a.O., Sp. 718-724;

4)Heinen,E., Einführung...,a.a.O.,S.53; vgl.auch Newcomb,T.H. Sozialpsychologie,a.a.O.,S.464; Coenenberg,A.G.,Die Kommunikation in der Unternehmung,a.a.O.,S.133f; König,R.,Die Ir formellen Gruppen im Industriebetrieb,in:Organisation,TFB-Handbuchreihe,1.Band,Berlin u.Baden-Baden,1961; Bergmann,J. u.Zapf,W.,Kommunikation im Industriebetrieb,Frankfurt,1965. S.37f; Acker,H.B.,Organisationsstruktur,a.a.O.,S.66-68;

5)Vgl.zum folgenden Heinen,E.,Einführung..,a.a.O.,S.54ff; ders.,Zielsystem...,a.a.O.,S.229-232; Wurst,S.,Das Entscheidungskollegium,a.a.O.,S.72ff; Coenenberg,A.G.,Die Kommunikation in der Unternehmung,Wiesbaden,1966; Strasser,H.,Die bildung und Steuerung der Unternehmung,a.a.O.,S.87ff;Cherry C.,Kommunikationsforschung-eine neue Wissenschaft,Frankfurt 1953,S.34-48;

und Voraussetzung für die Koordination der arbeitsteiligen Aktivitäten der Menschen innerhalb der Organisation[1]. Durch die Kommunikation[2] werden über Kommunikationswege mit Hilfe von Kommunikationsmitteln (Sprache, Schrift usw. zwischen zwei oder mehreren Kommunikationspartnern (Sender und Empfänger) Informationen[3] übertragen, Anweisungen gegeben oder empfangen, Urteile abgegeben usw. (Kommunikationsinhalt)[4]. Die Gesamtheit der Kommunikationsbeziehungen bildet die Kommunikationsstruktur; sie kann durch ein- oder mehrstufige Kommunikationsvorgänge, durch vertikale und horizontale Kommunikationsvorgänge sowie durch den freien oder gebundenen Charakter des Kommunikationssystems gekennzeichnet sein[5]. Wiederum ist zwischen formeller und informeller Kommunikationsstruktur zu unterscheiden[6].

Zahl und Charakter von Kommunikationsbeziehungen stellen z.B. Strukturvariable des Systems "Unternehmung" dar.

Forts.Fußnote 5),S.39
Bergmann,J. und Zapf,W., Kommunikation im Industriebetrieb, a.a.O., S. 10ff; Kosiol,E., Organisation der Unternehmung, a.a.O., S. 178 f;

1)Vgl. auch Bergmann,J. und Zapf,W., a.a.O.,S.17 ff; Albach,H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmungsorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, Band 1, Berlin und Baden-Baden, 1961, S. 355-402, hier S. 356; Mayntz,R., Soziologie der Organisation, a.a.O., S. 102 f; Coenenberg,A.G., Die Kommunikation in der Unternehmung, a.a.O., S.15-17, 78 f;

2)Vgl. zum Begriff der Kommunikation v.a. Kramer,R., Information und Kommunikation, Berlin, 1965, S. 31 ff; Cherry C., a.a.O., S.14 ff; Coenenberg,A.G., a.a.O., S.36; Katz,D. und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organization, a.a.O., S.223 ff;

3)Vgl. zum Informationsbegriff auch: Wittmann,W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen, 1959, S.14; Albach,H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmungsorganisation, a.a.O., S.355 f; Stratoudakis,P., Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, a.a.O., S.204 ff; Pietzsch,J. Die Information in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen, 1964, S.17 ff; Kuhn,A., The Study of Society, a.a.O., S. 18 f;

4)Vgl. auch Miller,D.C. und Form,W.H., Unternehmung, Betrieb und Umwelt, a.a.O., S.40 f, 45 f;

5)Vgl. auch Coenenberg,A.G., a.a.O., S.86-88; Pietzsch,J., a.a.O., S. 28;

6)Vgl. auch Bergmann,J. und Zapf,W., a.a.O., S.38 f; Coenenberg,A.G., a.a.O., S. 79.

d. Die hierarchische Struktur[1)]

Eine wirksame Koordination der Aktivitäten macht eine Über- und Unterordnung der einzelnen Organisationsteilnehmer erforderlich[2)]. Dies führt zur Bildung der hierarchischen Struktur (Leitungshierarchie), in der die Entscheidungsbefugnisse und Sanktionsgewalten unterschiedlich verteilt sind; sie wird durch Art und Ausmaß der Autoritätsbeziehungen geprägt[3)]. Die Grundlagen der Autorität (Macht) und der Sanktionsgewalt können dabei formalen und informalen Ursprung haben[4)]. Die formale Leitungshierarchie, die die Rangordnung der Leitungsstellen und der sie verbindenden Befehlswege wiedergibt, kann verschiedene Ausprägungen haben: die reinen Formen des Einlinien-, Mehrlinien-, Stab-Linien- und Funktionalsystems und die zwischen ihnen liegenden Mischformen; sie werden durch die Leitungs- oder Kontrollspanne und durch das Direktorial- oder Kollegialprinzip charakterisiert.

Die Überlagerung aller Strukturen, der formellen und informellen, der Rollen-, Gruppen-, Kommunikations- und hierarchischen Struktur, ergibt die Gesamtstruktur der Unternehmungsorganisation.

---

1)Vgl. im folgenden Heinen,E., Einführung...,a.a.O.,S.56-60; ebenso Katz,D. und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S.221 f;

2)Vgl. Mayntz, R., Soziologie der Organisation, a.a.O.,S.102f ebenso Fischer,G., Die Führung von Betrieben, Stuttgart, 1961,S.38ff; Dahrendorf,R., Sozialstruktur des Betriebes, a.a.O.,S.81 (Dahrendorf gebraucht den Begriff "skalare Organisation", die auf der unterschiedlichen Autorität ihrer Träger beruht); Thompson,V.A.,Modern Organization, a.a.O., S.58ff; Blau,P.M. und Scott,W.R., Formal Organizations, a.a.O., S.167-176; Gross,B.M., The Managing of Organizations, a.a.O., S.370-379;

3)Vgl. auch Cartwright,D., Influence, Leadership, Controll, in: Handbook of Organization, Hrsg. J.D.March, Chicago, Ill., 1965, S. 1 ff;

4)Vgl. auch Heinen,E., Zielsystem, a.a.O., S. 206 f.

124. Die Prozesse

Prozesse der Unternehmungsorganisation sind die Aktivitäten, die Handlungen und Denkabläufe[1], wie sie sich z.B. durch die betriebswirtschaftlichen Funktionen der Unternehmung: Beschaffung, Produktion, Absatz, Finanzierung usw., aber auch in Zielsetzungs-, Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen äußern[2]. "Jeder Prozeß ist auf eine Zustandsänderung gerichtet, er stellt ein Ereignis oder eine Kette von Ereignissen dar."[3] So gesehen sind Strukturbilder Ergebnisse vorangegangener Prozesse. Prozeßvariable des Systems "Unternehmung" sind die Ausprägungen dieser Prozesse, z.B. die Art der Absatzwege oder der Finanzierungsmethoden der Unternehmung.

Die Darstellung der wesentlichsten Teile und Grundzüge der Systemanalyse und die konsequenterweise daraus folgende systemanalytische Betrachtung der Unternehmung als offenes System einschließlich ihrer inneren Ordnung erlauben es nun, auch die Beziehungen der Unternehmung zur Umwelt einer eingehenderen Prüfung zu unterziehen, um den Standort der Beteiligungsentscheidung innerhalb dieser Beziehungen exakt feststellen und abgrenzen zu können.

13. Die Transaktionen zwischen der Unternehmung und ihrer Umwelt

Die Unternehmung als offenes System steht in gleich-, ein- und mehrstufigen Beziehungen zu ihrer Umwelt: Zu Systemen gleicher Ebene, zu unmittelbaren und mittelbaren Obersystemen und deren Elementen; diese Beziehungen sind die Voraussetzung für den Bestand der Unternehmung und ihre Anpassung

---

1) Vgl. Gronau, H., Die soziologische Rollenanalyse, a.a.O., S. V;

2) Vgl. Mayntz, R., Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie, a.a.O., S. 13;

3) Wurst, S., Das Entscheidungskollegium, a.a.O., S. 64.

an die sich laufend ändernde Umwelt. Der Charakter der Beziehungen der Unternehmung zu ihrer Umwelt soll nun näher untersucht und die Beziehungen dabei als Transaktionen interpretiert werden.

Jede Beziehung zwischen der Unternehmung und einem Element oder System der Umwelt ist eine Transaktion. Sie ist ein Tausch von materiellen oder immateriellen Gütern oder Leistungen zwischen zwei Partnern (Individuen, Gruppen, Organisationen etc.) und die mit dem Tausch verbundenen notwendigen Verhandlungen[1]. Eine Transaktion wird von zwei Partnern "hergestellt und aufrechterhalten, um den 'Wert' ihrer Entscheidungsfelder zu erhöhen"[2]. Das Entscheidungsfeld eines Transaktionspartners wird "durch die Menge der im Rahmen der physischen und sozialen Umweltdaten möglichen Alternativen bestimmt. Der 'Wert' eines Entscheidungsfeldes entspricht dem 'Nutzen' der Zielerreichung der besten Alternative des Entscheidungsfeldes"[3].

Eine genauere Erklärung des Transaktionsbegriffs kann durch die Untersuchung der drei Merkmale einer Transaktion geschehen.

131. Die Merkmale der Transaktion

1311. Der Austausch materieller und immaterieller Güter und Leistungen.

Die Skala möglicher Transaktionsobjekte der Unternehmung kann alle materiellen und immateriellen Güter und Leistungen umfassen; sie kann von Lob und Tadel über Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe, menschlicher Arbeitsleistung, Forderungen und Verbindlichkeiten bis zu speziellen Diensten von Unternehmungsorganisationen und bis zu Staatsaufträgen reichen[4]. Der Transaktionsbegriff beinhaltet strenge Gegenseitigkeit; diese kann sowohl unmittelbar sein, wenn z.B. Waren gegen Geld "getauscht" werden, aber

---

1) Vgl. dazu Kuhn, A., The Study of Society, a.a.O., S. 322; Heinen, E., Einführung..., a.a.O., S. 73;

2) Heinen, E., ebenda, S. 73; die Unternehmung ist hierbei als Entscheidungsfeld aufzufassen;

3) Heinen, E., Einführung..., a.a.O., S. 73;

4) Vgl. auch Kuhn, A., The Study of Society, a.a.O., S. 322.

auch mittelbar, wenn z.B. der Dienstbelastung einer Organisation ein Zahlungsversprechen in Form einer jährlichen monetären Beitragspflicht gegenübersteht.
Die Unternehmung als System ist mit anderen Systemen (Haushalte, Unternehmungen, Verbände, Staat usw.) durch ein System von Transaktionen, einem "Transaktionsnetz" verbunden. Ausfluß dieser Transaktionsvorgänge sind Güter-, Geld- und Leistungsströme, die sichtbar werden, wenn man die Unternehmung in den gesamtwirtschaftlichen Kreislauf einordnet[1].

1312. Die normative Basis zur Regelung der Transaktionen[2].

Transaktionspartner sind bei der Vereinbarung von Tauschbeziehungen nicht frei; die Umwelt enthält Normen[3] und Werte, die von vornherein Einzelheiten der Transaktionen regeln und Entscheidungsprämissen für die Transaktionspartner darstellen. "Vor allem die Rechts- und Wirtschaftsordnung setzt der individuellen Freizügigkeit Grenzen. Die Grundnormen einer vom Ordnungsgedanken des Liberalismus getragenen Wirtschaftsordnung sind in der Eigentumsfreiheit, in der Wettbewerbs-, Gewerbe-, Berufs-, Koalitions- und Konsumfreiheit zu erblicken. Die individuelle Freiheit - verstanden als die Möglichkeit, Alternativen in Betracht zu ziehen - ist groß"[4].
Das private Recht mit dem tragenden Prinzip der Vertragsfreiheit regelt die Transaktionen zwischen der Unternehmung und ihren in der Umwelt gleichberechtigten Partnern. Das öffentliche Recht regelt Transaktionen zwischen einander über- und untergeordneten Partnern, also hier zwischen

---

1)Vgl. die Darstellung bei Heinen,E., Einführung..., a.a.O., S. 74 ff;

2)Vgl. im folgenden ebenda, S. 78 ff;

3)Vgl. zum Begriff der Norm u.a.: Newcomb,T.H.,Sozialpsychologie,a.a.O.,S.197ff; Hax,H., Die Koordination von Entscheidungen,Köln u.München,1965,S.73ff; Grün,O., Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation,a.a.O.,S.23; Homans,C.G., Theorie der sozialen Gruppe,a.a.O.,S.53ff, 134ff, 237f; Mayntz,R., Die soziale Organisation des Industriebetriebes,a.a.O.,S.52; Francis,E.K.,Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens,a.a.O.,S.97ff; Luhmann, N.,Funktionen und Folgen formaler Organisation,a.a.O., S. 57; Thibaut,J.W.u.Kelley,H.H.,The Social Psychology of Groups,a.a.O.,S.129; Miller,D.C.u.Form,W.H.,Unternehmung, Betrieb und Umwelt,a.a.O.,S.124;

4)Heinen,E., Einführung..., a.a.O., S. 78.

Unternehmung und [illegible] bei bleibt der Unternehmung als Transaktionspartner oft relativ geringer Handlungsspielraum, da die Bedingungen öffentlich-rechtlicher Transaktionen oftmals genau vorgeschrieben sind. Weiterhin bestimmt die Rechtsform der Unternehmung die normative Basis ihrer Transaktionen. Ausgangspunkt ist dabei, dass Transaktionen nur von natürlichen Personen vorgenommen werden können. In der Einzelunternehmung und ähnlich auch in den Personengesellschaften (z.B. OHG, KG) richten sich bei Transaktionen mit der Umwelt alle Rechtsbeziehungen auf den oder die Inhaber, die Vertretungsmacht nach außen und Geschäftsführungsbefugnis nach innen ausüben. In Unternehmungen mit eigener Rechtspersönlichkeit (z.B. GmbH, AG) nehmen i.d.R. angestellte Geschäftsführer oder Vorstände die geschäftlichen Transaktionen der Unternehmung mit der Umwelt vor; im Außenverhältnis zu den Transaktionspartnern berechtigen und verpflichten sie dabei die Unternehmung als juristische Person und können nur im Innenverhältnis dafür zur Rechenschaft gezogen werden.

1313. Die Überlagerung der Transaktionen durch Kommunikationsbeziehungen.[1]

Alle Transaktionen der Unternehmung mit der Umwelt sind notwendigerweise von Kommunikationsbeziehungen überlagert; nur durch Kommunikationen ist es möglich, geeignete Transaktionspartner zu finden, mit ihnen Kontakt aufzunehmen, die Transaktionsbedingungen zu fixieren und die Transaktion selbst, den Tausch materieller und/oder immaterieller Güter und Leistungen, vorzunehmen. Zwischen einzelnen Kommunikationsbeziehungen und bestimmten Transaktionen läßt sich oft kein eindeutiger und unmittelbarer Zusammenhang feststellen. Untrennbar sind jedoch ex definitione die Verhandlungen mit der Transaktion verbunden. "Eine Verhandlung ist eine Folge von Kommunikationen, die dem Zweck dienen, Transaktionsbedingungen festzulegen oder zu verändern. Im Verhandlungsprozeß soll ein Kompromiß zwischen den gegenseitigen Interessen der Geschäftspartner gefunden werden. Die Machtposition im

---

1)Vgl. im folgenden: Heinen,E., Einführung..., a.a.O., S. 80 ff.

Verhandlungsprozeß bestimmt, wessen Interessen sich durchsetzen"[1].

Richtung und Ergebnis von Verhandlungen werden dabei zwischen gleichberechtigten Partnern auf verschiedene Weise beeinflußt: Kooperative Beziehungen eines Transaktionspartners mit seinem Konkurrenten stärken seine Verhandlungs- und Machtposition, taktische und strategische Maßnahmen sollen die Vorstellung des Verhandlungs- und Transaktionspartners über die gegenseitigen Machtpositionen beeinflussen. Öffentlich-rechtliche Normen können jedoch Über-Unterordnungsverhältnisse schaffen, die dem untergeordneten Partner nur sehr geringen Verhandlungsspielraum einräumen, da die Transaktionsbedingungen aufgrund der gesetzlichen Regelung weitgehend fixiert sind (z.B. bei Transaktion der Unternehmung mit Behörden).

132. Die zeitliche Dimension der Transaktionen

Die Transaktionen der Unternehmung lassen sich unter einem zeitlichen Aspekt in einmalige und laufende Transaktionen einteilen.

1. Einmalige Transaktionen

Bei einer einmaligen Transaktion nimmt die Unternehmung als Transaktionspartner entweder zum ersten und voraussichtlich zum letzten Mal oder nur von Zeit zu Zeit - ohne dabei irgendwelche Verpflichtungen einzugehen - mit einem Gegenspieler Kontakt auf. Die Transaktion kann ohne Rücksicht auf vorhergehende, parallele oder nachfolgende Transaktionen mit diesem Partner stattfinden. Solche Transaktionen haben i.d.R. zufälligen oder Sondercharakter. Der Transaktionspartner übernimmt dabei keine formale Rolle gegenüber dem anderen Partner.

2. Laufende Transaktionen

Gewöhnlich unterhält die Unternehmung mit ihren Transaktionspartnern langfristige Beziehungen, d.h. die Transaktionen wiederholen sich und die Unternehmung führt mit den gleichen Partnern stets neue Verhandlungen. Der Ablauf dieser Verhandlungsprozesse steht dabei in gegenseitiger Abhängigkeit.

---

1)Heinen,E., Einführung..., a.a.O., S. 80 f.

Die Unternehmung übernimmt bei laufenden Transaktionen gegenüber ihren jeweiligen Transaktionspartnern eine formale "Rolle".

Bei der Herstellung und Erhaltung laufender Transaktionen können grundsätzlich zwei Typen von Transaktionen unterschieden werden:[1)]

a)Die Haupttransaktion

Sie beinhaltet die Entscheidung der Unternehmung, zu einem Transaktionspartner laufende Beziehungen aufzunehmen; diese Entscheidung hat somit langfristige Auswirkungen. Die Unternehmung übernimmt hierbei eine formale Rolle, durch die ihre Rechte und Pflichten bzw. die Art der gegenseitigen Transaktionsobjekte gegenüber dem Transaktionspartner grundsätzlich festgelegt werden; diese Rechte und Pflichten bzw. die Art der Transaktionsobjekte sind Gegenstand der Verhandlungen der Haupttransaktion.

Der Abschluß eines langfristigen Liefervertrages und die Herstellung von Geschäftsbeziehungen aller Art sind Beispiele für Haupttransaktionen der Unternehmung.

b)Die Subsidiärtransaktion

Eine Haupttransaktion setzt i.d.R. den formellen Rahmen fest, innerhalb dessen die laufenden Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern stattfinden sollen. Die materielle Ausfüllung geschieht durch Subsidiärtransaktionen; sie haben meist kurzfristigen Charakter. Sie sind von der Haupttransaktion abhängig und ihre Bedingungen und Austauschraten werden im Hinblick auf die Haupttransaktion ausgehandelt. Oft dreht es sich bei Subsidiärtransaktionen darum, einzelne Rechte und Pflichten bzw. die gegenseitigen Transaktionsobjekte inhaltlich, mengen- und/oder intensitätsmäßig für einen begrenzten Zeitabschnitt oder für eine bestimmte Situation genau festzulegen, die ex-ante nicht festgelegt werden können oder sollen.

Bestellt die Unternehmung z.B. im Rahmen ihres mit dem Lieferanten als Transaktionspartner abgeschlossenen Liefervertrags eine bestimmte Menge Rohstoffe oder zahlt sie einen

---

1)Vgl. hierzu auch Kuhn,A., The Study of Society, a.a.O., S. 342 ff.

bestimmten Prozentsatz ihres Umsatzes als Jahresbeitrag an eine Organisation, der sie angehört, so sind dies Subsidiärtransaktionen für die Unternehmung.

133. Die Transaktionen als Entscheidungsproblem

Die Umwelt einer Unternehmung als offenes System ist sehr vielgestaltig und komplex; entsprechend unterschiedlich und komplex sind daher auch die Transaktionen der Unternehmung mit dieser Umwelt in Form gleich-, ein- und mehrstufiger Beziehung zu den Systemen und Obersystemen, die diese Umwelt ausmachen. Jeder Transaktion liegen dabei Entscheidungen zugrunde: ob und mit welchen Transaktionspartnern der Umwelt Verhandlungen gesucht und hergestellt werden sollen, ob eine Verhandlung über eine Transaktion oder eine Transaktion selbst aufrechterhalten oder abgebrochen werden soll, ob Transaktionen einmaligen oder laufenden Charakter haben sollen usw. Von all diesen Entscheidungen und Transaktionen hängen letztlich der Bestand der Unternehmung in der Umwelt und der Grad der Erreichung der Unternehmungsziele ab.

Aus diesem gesamten Transaktionsnetz der Unternehmung sei ein Typ von Transaktionen herausgegriffen und als Gegenstand der folgenden Untersuchungen einer genaueren Analyse unterzogen: die Transaktionen der Unternehmung mit den Wirtschaftsverbänden. Es ist offensichtlich, dass es sich dabei um eine laufende Transaktion handelt. Gegenstand der Haupttransaktion ist dabei die Entscheidung der Unternehmung, in einen Wirtschaftsverband einzutreten, also eine formale Mitgliedsrolle und die mit ihr verbundenen Rechte und Pflichten zu übernehmen; in den Subsidiärtransaktionen wird über die durch die Mitgliedschaft bedingten einzelnen, gegenseitigen art-, mengen- und/oder intensitätsmäßigen Leistungen des Wirtschaftsverbandes und der Unternehmung in bestimmten Zeitpunkten oder Zeitabschnitten während der Dauer der Mitgliedschaft verhandelt. Damit stellen sich der Unternehmung im Rahmen der Transaktionen mit einem Wirtschaftsverband zwei Entscheidungen: die Teilnahmeentscheidung und die Beitragsentscheidung.

Die Gestaltung von Transaktionen, die Richtung und das Ergebnis der Verhandlungen sind unmittelbar von den beiden Transaktionspartnern abhängig. Die Unternehmung als Transaktionspartner wurde bereits hinreichend analysiert. Es ist zweckmäßig, nun auch den Transaktionspartner Wirtschaftsverband einer eingehenderen Untersuchung zu unterziehen.

Die Gedanken dieses Abschnitts sind in Abbildung 4 zusammengefaßt.

Der Wirtschaftsverband als Transaktionspartner der Unternehmung

Will man aus der Vielzahl der Transaktionen der Unternehmung eine einzige Transaktionsbeziehung herausgreifen und analysieren, wie dies hier mit der Beteiligungsentscheidung der Unternehmung an einem Wirtschaftsverband geschehen soll, dann ist es unerläßlich, auch den relevanten Transaktionspartner einer genaueren Untersuchung zu unterziehen. Es sind dabei alle diejenigen Aspekte zu berücksichtigen, die sich aus der Einbeziehung des Transaktionspartners, hier also des Wirtschaftsverbandes, für die Analyse der interessierenden Transaktionsbeziehung, also der Beteiligungsentscheidung, ergeben.

Zunächst sind daher die Systemgrenzen des Wirtschaftsverbandes sowie die strukturellen und funktionellen Verknüpfungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband, die sich aus einer Beteiligung der Unternehmung am Verband ergeben, aufzuzeigen; hierbei ist davon auszugehen, dass auch der Wirtschaftsverband als offenes System interpretiert werden kann.

Erst daran anschließend ist es möglich, die innere Ordnung des Wirtschaftsverbandes, die auf die Beteiligungsentscheidung einen nicht unerheblichen Einfluß hat, im einzelnen aufzuzeigen. Dies geschieht am zweckmäßigsten, wie bei der Erörterung der inneren Ordnung der Unternehmung, mit Hilfe der Systemvariablen.

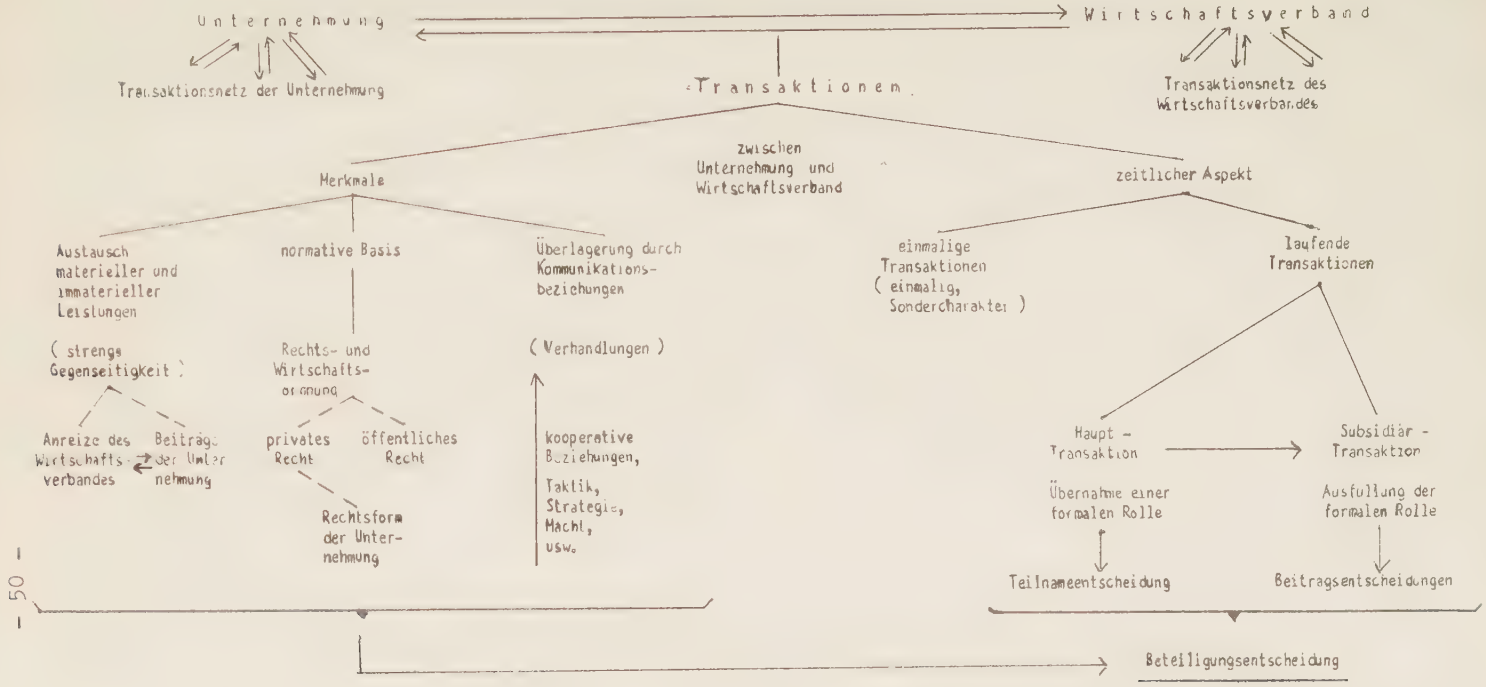


Abb. 4 Die Transaktionen zwischen der Unternehmung und dem Wirtschaftsverband.

21. Die formalen Systemgrenzen des Wirtschaftsverbandes

Die Unternehmung kann im Rahmen der obigen grundlegenden theoretischen Überlegungen als "Ausgangssystem" für eine beliebige Zahl von "Systemgruppen" verstanden werden[1]. Eine dieser Systemgruppen, die sich als zweckmäßig und relevant zur analytischen Betrachtung des hier zu bearbeitenden Problemkreises erweist, soll nun herausgegriffen werden. Die Charakterisierung dieser Systemgruppe geschieht durch die Beschreibung ihrer Systemebenen. Hierbei wird auf Lundbergs Einteilungskriterium der Zahl der in einem System handelnden Personen zurückgegriffen[2]; es werden aber andere Systemebenen hervorgehoben als dies bei Lundberg der Fall ist. Im Hinblick auf die zu untersuchenden Phänomene ergeben sich dann folgende relevante Systemebenen:

1. das System der Organisation
2. das System des Verbandes
3. das System des Spitzenverbandes
4. das System des Staates

Alle Elemente des jeweiligen Untersystems, nicht jedoch alle seine Aktivitäten, gehen hierbei in das Obersystem ein. Zwischen allen Systemebenen finden eine Vielzahl von Transaktionen statt.

Der Systemebene der Organisation ist der Transaktionspartner Unternehmung zuzuordnen. Die Systemebene des Verbandes umfasst eine Vielzahl von Organisationszusammenschlüssen, die sich durch den Grad der Intensität dieses Zusammenschlusses unterscheiden. Hier ist auch der Transaktionspartner Wirtschaftsverband einzustufen. Der Wirtschaftsverband ist ein unmittelbares Obersystem für die Unternehmung, er wird durch Systemintegration gebildet[3]. Die Beziehungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband sind demnach einstufig; als Transaktionspartner sind Unternehmung und Wirtschaftsverband jedoch gleichberechtigt, da die normative Grundlage ihrer Transaktionen das private Recht bildet[4].

---

1) Vgl. S. 27f. dieser Arbeit;
2) Vgl. S. 26 dieser Arbeit;
3) Vgl. S. 28 dieser Arbeit.
4) Eine Ausnahme bilden hier die Verbände mit staatlichen Funktionen, wie z.B. die Industrie- und Handelskammern.

Es wurde bereits an früherer Stelle darauf hingewiesen, daß die Beziehungen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband auf zweifache Weise betrachtet werden können. Die Beziehungen können entweder als gleichstufig bezeichnet werden, wenn man den mehr funktionalen Aspekt der Beziehungen in den Vordergrund rückt, oder als einstufig, wenn der mehr strukturelle Aspekt der Beziehungen betont wird. Beide Möglichkeiten werden als gangbar erachtet. Grundsätzlich sollen die Beziehungen zwischen Unternehmung und Verband hier als einstufig bezeichnet werden. Dabei soll jedoch nicht ausgeschlossen werden, daß es sich bei Einzelproblemen als zweckmäßig erweisen wird, eine gleichstufige Analyse durchzuführen. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn das Zwischensystem zwischen Unternehmung und Verband erörtert werden wird. Eine ebenfalls gleichstufige Behandlung der Beziehungen bietet sich dann als zweckmäßig an, wenn die funktionalen Beziehungen zwischen der Geschäftsstelle des Wirtschaftsverbandes als ihrem institutionalisierten Organ und den Mitgliedunternehmungen untersucht werden.

Der Wirtschaftsverband ist ein offenes System, für das die oben angeführten vier Minimalbedingungen des Systems und die neun Charakteristika des offenen Systems Gültigkeit haben[1)]. Der Wirtschaftsverband besteht aus seinen Elementen: den Mitgliedunternehmungen und der Geschäftsstelle. Hierbei sind jedoch nicht die Elemente selbst, sondern ihre Aktivitäten von Bedeutung; so gesehen besteht der Wirtschaftsverband aus:

1. den Aktivitäten der Mitgliedunternehmungen, die der Zielsetzung des Wirtschaftsverbandes dienen; diese Aktivitäten werden hauptsächlich von Mitgliedern der Unternehmungsführung, aber auch auf der mittleren Ebene der Unternehmungshierarchie ausgeführt.
2. den Aktivitäten der Geschäftsstelle des Wirtschaftsverbandes, d.h. seiner "hauptberuflichen" Angestellten.

Die Grenzen des Systems Wirtschaftsverband sind somit formal eindeutig bestimmbar.

---

1)Vgl. S.16f.und S.18 ff.

Eine Mitgliedunternehmung ist gleichzeitig Element und Umwelt des Wirtschaftsverbandes[1]:
1. Sie ist Element des Wirtschaftsverbandes, indem einige ihrer Mitglieder ihre Aktivitäten an der Zielsetzung des Wirtschaftsverbandes ausrichten[2]. Die Systeme Unternehmung und Wirtschaftsverband kommen hier "zur Deckung".
2. Sie ist Umwelt, indem ihre Mitglieder nach den Zielen der Unternehmung (oder nach den Zielen anderer Obersysteme) handeln, indem sie Leistungen aller Art als Ergebnis der Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes von diesem fordern und empfangen und indem sie die vom Wirtschaftsverband erhaltenen Leistungen (Output des Wirtschaftsverbandes) zur Erreichung der eigenen Unternehmungsziele "verwendet".

Diese Unterscheidung der Unternehmung als Element und als Umwelt des Wirtschaftsverbandes ist rein theoretisch-analytischer Natur; in Wirklichkeit sind die Grenzen nur sehr schwer exakt feststellbar, wie auch im folgenden zu erkennen ist.
Auf eine weitere Unterscheidung ist hier noch hinzuweisen: die Unternehmung als Mitglied oder Teilnehmer[1] des Wirtschaftsverbandes ist nicht identisch mit der Unternehmung als Element des Wirtschaftsverbandes. Der Begriff Mitglied (Teilnehmer) bezieht sich auf die gesamte Unternehmung und beinhaltet den Begriff Element; d.h. durch die Mitgliedschaft erklärt sich die Unternehmung bereit, einen Teil ihrer Aktivitäten als Element unter die Zielsetzungen des Verbandes zu stellen, also an der gemeinsamen Erfüllung gleicher und gemeinsamer, delegierter Teilaufgaben mitzuwirken. Die Inanspruchnahme der Leistungen als Ergebnis der gemeinsamen Aktivitäten geschieht zwar als Mitglied (Teilnehmer), aber doch als Umwelt des Wirtschaftsverbandes. Kurz gesagt, alle Beziehungen irgendwelcher Art zwischen Unternehmung und Verband geschehen als Mitglied (Teilnehmer), aber nur die Aktivitäten der Unternehmung unter den Zielen des Verbandes geschehen darüber hinaus als Element.

Schließlich gilt: da alle Elemente und Systeme, die nicht innerhalb der Grenzen eines Systems liegen, als Umwelt des

---

1)Die Begriffe Mitglied, Teilnehmer, Mitgliedunternehmung werden im folgenden synonym verwendet.

Systems bezeichnet werden müssen, ist der Wirtschaftsverband in jedem Fall - auch als Obersystem - Umwelt der Unternehmung.

Der gesamte (sich herausspezialisierte) "Verkehr" der Unternehmung mit dem Obersystem Wirtschaftsverband als Umweltsektor kann Grenzstellen der Unternehmung in Richtung auf den Wirtschaftsverband obliegen. Dieser "Verkehr", der in seinem formellen Rahmen und nur teilweise auch in seinem konkreten materiellen Inhalt in der Haupttransaktion zwischen Unternehmung und Verband festgelegt wird, bezieht sich auf die Aktivitäten der Unternehmung gegenüber und für den Verband[1], sowie auf die Leistungen des Verbandes (nämlich die Erfüllung der an den Verband delegierten Teilaufgaben) bzw. den "Empfang" dieser Leistungen.
Die Leistungen des Verbandes beziehen sich in ihrer Auswirkung grundsätzlich auf die Unternehmung als Ganzes[2], auch wenn sie zum Teil zunächst auf die jeweils relevanten Personen und Gruppen innerhalb der Unternehmung gerichtet sind[3]; da in solchen Fällen diese Personen- bzw. Gruppen je nach Art der Leistung des Verbandes wechseln, haben sich keine Grenzstellen der Unternehmung zum "Empfang" der Leistungen des Verbandes herausgebildet.

Anders ist dies bei den Aktivitäten der Unternehmung gegenüber und für den Verband. Die Art dieser Aktivitäten und die dafür oft erforderlichen speziellen Fähigkeiten und Kenntnisse lassen es sinnvoll erscheinen, immer die gleichen Stellen bzw. Personen mit diesen Aktivitäten zu betrauen[4]. Es ergeben sich somit für diese Aktivitäten Grenzstellen in Richtung auf den

---

1)Einschließlich der monetären Beiträge der Unternehmung an den Verband. Die monetären Beiträge können im weiteren vernachlässigt werden; sie bestehen i.d.R. aus einer vierteljährlichen Überweisung der Finanzstelle der Unternehmung; diese soll und kann deswegen nicht als Grenzstelle bezeichnet werden.

2)In jedem Fall bei der Interessenvertretung; so z.B. gegenüber dem Finanzministerium zur Erreichung von Steuer- und Abschreibungsvergünstigungen.

3)Z.B. bei der betriebswirtschaftlichen Beratung über die Aufstellung eines Betriebsabrechnungsbogens, wobei als "Empfänger" zunächst die Abteilung Rechnungswesen bezeichnet werden kann; oder z.B. die Information durch die Verbandrundschreiben und -Zeitschriften.

4)Meist sind dies die Inhaber, Vorstandsmitglieder oder leitende Angestellte der Unternehmung.

Verband. Diese Stellen bzw. die sie ausfüllenden Personen, sind jedoch meist nicht ausschließlich, sondern nur nebenbei und ehrenamtlich als Grenzstellen beschäftigt; sie nehmen hauptsächlich die ihnen innerhalb der Unternehmung übertragenen Funktionen wahr.

Die Aktivitäten der Grenzstellen der Unternehmung gegenüber dem Verband sind z.B. Besprechungen und Verhandlungen, bei denen Wünsche und Forderungen der Unternehmung als Mitglied an den Verband herangetragen werden; diese Aktivitäten sind an den Zielen der Unternehmung ausgerichtet und sind Aktivitäten der Unternehmung.

Wesentliche Bedeutung haben daneben die Aktivitäten der Grenzstellen für den Verband; sie sind an den Zielen des Wirtschaftsverbandes ausgerichtet und sind daher Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes. Hier ist zu unterscheiden zwischen:

a) Leitende Aktivitäten[1]; d.h., die Grenzstellen der Unternehmung übernehmen Funktionen in der gemeinsamen Führung des Verbandes; sie sind z.B. Vorsitzende, Vorstandsmitglieder oder nehmen an der Mitgliederversammlung des Verbandes teil; diese Aufgaben werden grundsätzlich von den Inhabern, Vorstandsmitgliedern oder Geschäftsführern wahrgenommen.

b) Ausführende Aktivitäten[1]; die Aktivitäten der Grenzstellen lassen sich der Ausführungsfunktion des Verbandes zuordnen, wenn sie z.B. Mitglieder in Ausschüssen oder Arbeitskreisen sind, Erfahrungsaustausche und andere Veranstaltungen des Verbandes besuchen[2]. Diese Aufgaben werden auch von leitenden Angestellten wahrgenommen.

---

1)Hierbei wird unterstellt,daß alle Aktivitäten des Verbandes in leitende und ausführende Aktivitäten eingeteilt werden können; vgl.dazu auch die Ausführungen über die Rollen- und Gruppenstruktur des Wirtschaftsverbandes auf S.66 ff. dieser Arbeit.

2)Eine ausführende Aktivität,zu der die Unternehmung i.d.R. in der Haupttransaktion verpflichtet wird,ist auch die wahrheitsgemäße und termingerechte Erteilung sachdienlicher Auskünfte an den Verband. Da es sich meist um verschiedene statistische Routineauskünfte in bestimmten Zeitabständen handelt,kann diese Aktivität kaum Aufgabe von eigens zu bildenden Grenzstellen sein,sondern sie wird innerhalb der laufenden Arbeiten innerhalb der betreffenden Abteilungen durchgeführt. Bei schwierigen,persönlichen und vertraulichen Auskünften werden i.d.R. wohl die bereits bestehenden Grenzstellen eingeschaltet.

Die Aktivitäten der Grenzstellen der Unternehmung als Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes werden ergänzt und unterstützt durch Aktivitäten der Angestellten der Geschäftsstelle; diese stellt in ihrer Gesamtheit die Zentralstelle des Wirtschaftsverbandes gegenüber ihren Mitgliedunternehmungen dar[1]. Alle ihre Aktivitäten dienen letztlich den Zielen der Mitgliedunternehmungen; die Ziele des Wirtschaftsverbandes nämlich, die die Aktivitäten der Geschäftsstelle bestimmen, sind selbst Unterziele der gemeinsamen Ziele der Mitgliedunternehmungen. Zwischen den Grenzstellen der Mitgliedunternehmungen und der Zentralstelle besteht ein Zwischensystem, in welchem sich die vielfältigsten Beziehungen mehr oder weniger dauerhaft bilden können und das zwei verschiedene Ausprägungen haben kann:
Das Gesamtzwischensystem des Verbandes beinhaltet die Beziehungen zwischen der Mitgliedunternehmung als Umwelt und dem Wirtschaftsverband (in dem eine Unternehmung z.B. Wünsche an den Verbandsvorsitzenden oder den Geschäftsführer heranträgt).
Das innerverbandliche Zwischensystem beinhaltet die Beziehungen zwischen den Grenzstellen der Mitgliedunternehmung, wenn sie ihre Aktivitäten an den Zielen des Verbandes ausrichtet (z.B. als Vorsitzende, Vorstandsmitglieder oder Ausschußmitglieder des Verbandes) und der Zentralstelle (Geschäftsstelle).

Die Gesamtheit der Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes erbringt den Output des Verbandes, die tatsächliche, erbrachte Leistung. Er dient unmittelbar in direkter oder indirekter Art und Weise den Aktivitäten der Mitgliedunternehmungen zur Erreichung ihrer eigenen Ziele und damit dem Output der Unternehmungen; diesen wandeln sie in ihrer Umwelt in Geld um, das ihnen neue Aktivitäten in der Unternehmung sichert (Reaktivierung des Systems Unternehmung).
Aus dem Grad der Verwendbarkeit des Outputs des Verbandes für ihre Aktivitäten und seinem Niederschlag in ihrem Output empfindet die Unternehmung[2] Befriedigung, die sie in neue

---

1)Die Bezeichnung Grenzstelle ist deshalb nicht angebracht, weil sich die Aktivitäten der Geschäftsstelle gegenüber den Mitgliedunternehmungen nicht nach außen richten, sondern innerhalb der(definitorischen)Grenzen des Verbandes stattfinden.
2)personifiziert durch ihre Mitglieder.

Aktivitäten ihrer Mitglieder für den Wirtschaftsverband einschließlich der Bereitschaft zur weiteren Zahlung monetärer Beiträge umsetzt. Dies stellt für den Verband neuen Input dar und ermöglicht die Systemreaktivierung, d.h. die Wiederholung der Aktivitäten im Verband.
Es sind also zwei Rückkoppelungs-Systeme zu unterscheiden: dasjenige der Unternehmung und dasjenige des Wirtschaftsverbandes, die teilweise miteinander verwoben sind.

Diese Zusammenhänge sind in den Abbildungen 5 und 6 veranschaulicht.

22. Die Systemvariablen des Wirtschaftsverbandes

Die Beschreibung des Transaktionspartners "Wirtschaftsverband" macht über die Bestimmung des Begriffs und der Grenzen hinaus die systematische Analyse des Systems Wirtschaftsverband erforderlich. Am zweckmäßigsten geschieht dies, wie bei der Beschreibung des Transaktionspartners "Unternehmung", mit Hilfe der Systemvariablen. Auch beim System Wirtschaftsverband sind dies solche Variable, die die Elemente, die Ziele, die Struktur und die Prozesse des Wirtschaftsverbandes beschreiben.

221. Die Elemente des Wirtschaftsverbandes

Die Elemente des Wirtschaftsverbandes sind seine Mitgliedunternehmungen oder "Teilnehmer" (primäre oder ursprüngliche Untersysteme) und seine Geschäftsführung (sekundäres oder abgeleitetes Untersystem).

Die Mitgliedunternehmungen gehen in ihrer Ganzheit jedoch nicht mit all ihren Aktivitäten als Untersystem in das durch Systemintegration gebildete Obersystem "Wirtschaftsverband" ein. Sie sind die Mitglieder bzw. die Teilnehmer des Systems Wirtschaftsverband (oder Organisationsteilnehmer, wenn der Wirtschaftsverband als Organisation interpretiert wird). Die Elemente der Mitgliedunternehmungen sind wiederum die in ihnen tätigen

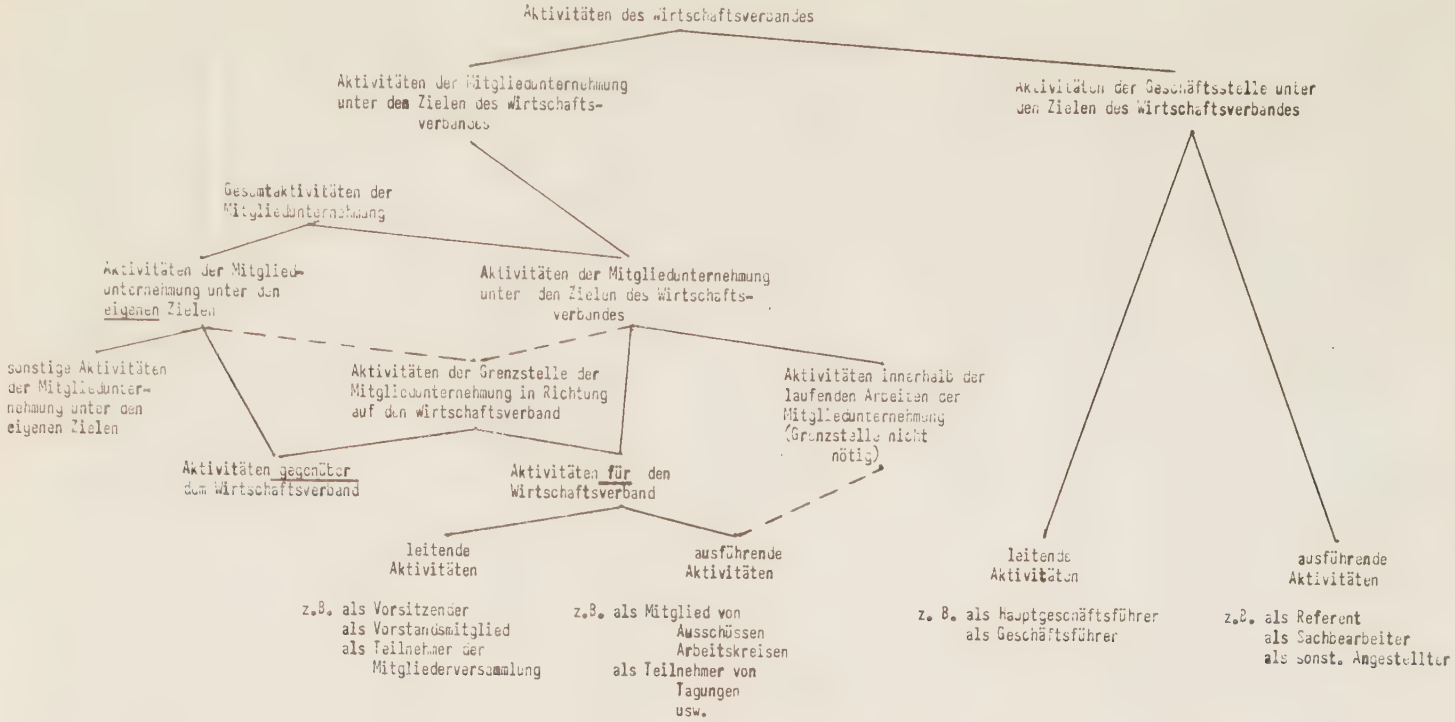


Abb. 5

Die Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes.

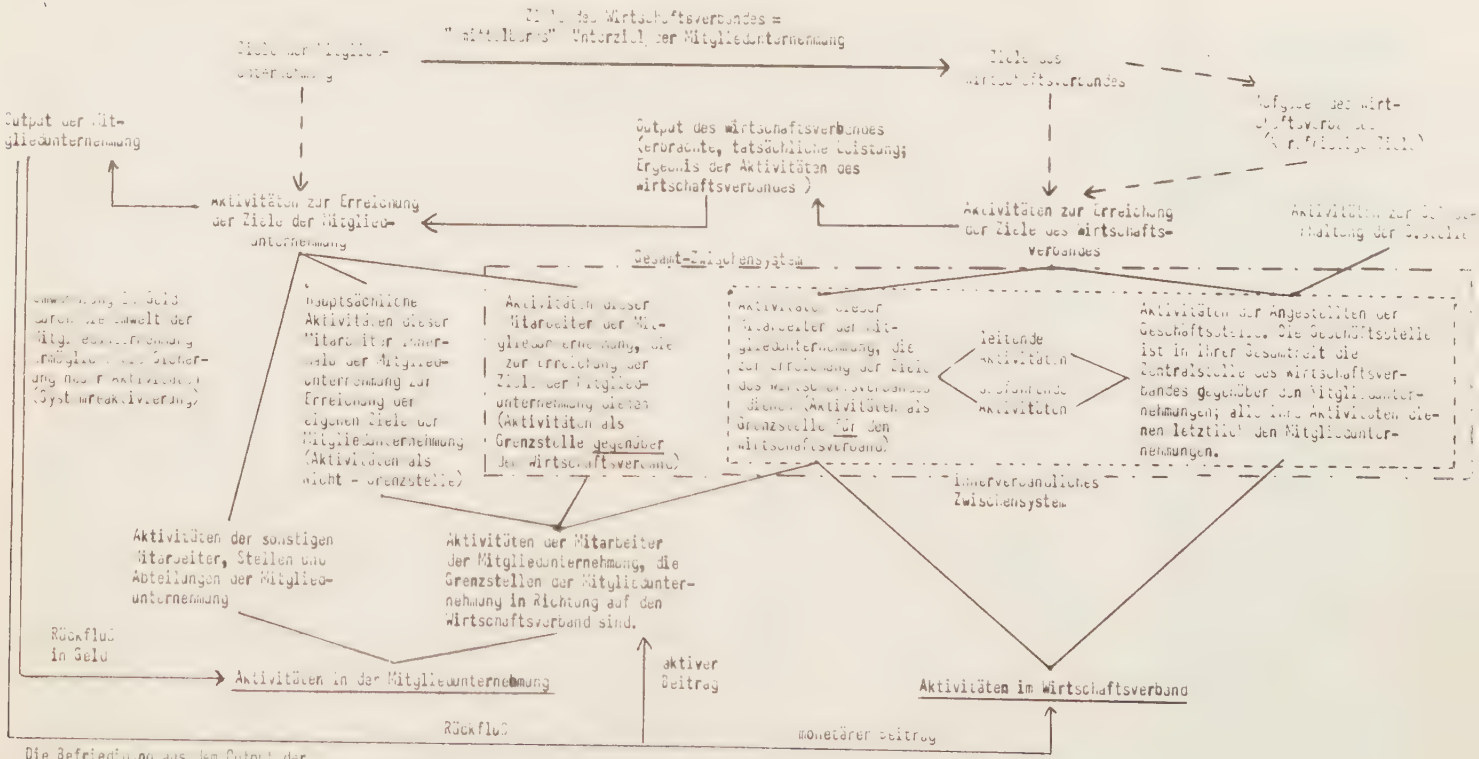

Ziele des Wirtschaftsverbandes = "mittelbares" Unterziel der Mitgliedunternehmung
Ziele der Mitglied-unternehmung
Ziele des Wirtschaftsverbandes
Output der Mitgliedunternehmung
Output des Wirtschaftsverbandes (erbrachte, tatsächliche Leistung; Ergebnis der Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes)
Aufgaben des Wirtschaftsverbandes (= zweckmäßige Ziele)
Aktivitäten zur Erreichung der Ziele der Mitglied-unternehmung
Aktivitäten zur Erreichung der Ziele des Wirtschafts-verbandes
Aktivitäten zur Leistungserstellung der Geschäftsstelle
Gesamt-Zielsystem
Hauptsächliche Aktivitäten dieser Mitarbeiter innerhalb der Mitglied-unternehmung zur Erreichung der eigenen Ziele der Mitgliedunternehmung (Aktivitäten als nicht - Grenzstelle)
Aktivitäten dieser Mitarbeiter der Mitglied-unternehmung, die zur Erreichung der Ziele der Mitgliedunternehmung dienen (Aktivitäten als Grenzstelle gegenüber dem Wirtschaftsverband)
Aktivitäten dieser Mitarbeiter der Mitgliedunternehmung, die zur Erreichung der Ziele des Wirtschaftsverbandes dienen (Aktivitäten als Grenzstelle für den Wirtschaftsverband)
leitende Aktivitäten
ausführende Aktivitäten
Aktivitäten der Angestellten der Geschäftsstelle. Die Geschäftsstelle ist in ihrer Gesamtheit die Zentralstelle des Wirtschaftsver-bandes gegenüber den Mitgliedunter-nehmungen; alle ihre Aktivitäten dienen letztlich den Mitgliedunter-nehmungen.
innerverbandliches Zwischensystem
Aktivitäten der sonstigen Mitarbeiter, Stellen und Abteilungen der Mitglied-unternehmung
Aktivitäten der Mitarbeiter der Mitgliedunternehmung, die Grenzstellen der Mitgliedunter-nehmung in Richtung auf den Wirtschaftsverband sind.
Rückfluß in Geld
Aktivitäten in der Mitgliedunternehmung
aktiver Beitrag
Aktivitäten im Wirtschaftsverband
Rückfluß
monetärer Beitrag
Die Befriedigung aus dem Output der Mitgliedunternehmung "rechtfertigt" die Mitgliedschaft im Verband und hat neue Aktivitäten und monetäre Mitgliedbeiträge der Mitgliedunternehmung zu f(

Abb. 6

Menschen - von denen einige als Grenzstellen der Unternehmung einen Teil ihrer Aktivitäten nach den Zielsetzungen des Wirtschaftsverbandes ausrichten - und die physikalischen Bestandteile der Unternehmung [1].

Die einzelnen Wirtschaftsverbände unterscheiden sich durch die Kriterien, die den Kreis ihrer verschiedenen möglichen Mitglieder beschränken und voneinander abgrenzen; dadurch wird die äußere Stellung der Mitglieder eines Wirtschaftsverbandes gleich: ihre Produkte sind der gleichen Erzeugnisgruppe zuzuordnen, sie gehören z.B. alle der gleichen Branche und/oder dem gleichen Wirtschaftszweig, der gleichen Produktionsstufe, der gleichen regionalen Einheit (Bezirk, Land, Bund) usw. an.

Stärke, Macht und Bedeutung eines Wirtschaftsverbandes hängen nicht allein von der unterschiedlichen Zahl seiner Mitgliedunternehmungen bzw. seinem Organisationsgrad [2] ab, sondern u.a. auch von deren wirtschaftlicher Stärke und Bedeutung, der Zahl der Beschäftigten in den Unternehmungen, ihren Umsätzen, ihren Exportbeziehungen, ihren Machtbeziehungen und Einflüssen im Inland und der Zahl und Bedeutung derjenigen Menschen, Gruppen und Organisationen, die ohne Mitglied zu sein, den Zielsetzungen des Verbandes sympathisierend oder unterstützend gegenüberstehen.

---

1) Vgl. S. 35f. dieser Arbeit.

2) Der Organisationsgrad gibt das Verhältnis zwischen der tatsächlichen Mitgliederzahl des Verbandes zur möglichen Mitgliederzahl, d.h. zur Größe des vom Verband beanspruchten Organisationsbereiches wieder. Von 31 der insgesamt 39 industriellen Wirtschaftsverbände, die im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) zusammengeschlossen sind, haben 2 (= 7%) einen 100%igen Organisationsgrad, 16 (=52% einen Organisationsgrad zwischen 90 und 99%, 6 (= 19%) zwischen 80 und 89%, 4 (= 13%) zwischen 70 und 79% und 1 (= 3%) zwischen 60 und 69%; d.h. 9 von 10 Verbänden haben mehr als 2/3 (8 von 10 sogar 4/5) aller möglichen Mitgliedunternehmungen in ihrem Wirtschaftsverband zusammengefaßt. Es haben 4 (= 13%) dieser Verbände zwischen 10 und 99 Mitgliedunternehmungen, 15 (= 48%) zwischen 100 und 999 und 11 (= 36%) zwischen 1000 und 9999 Mitgliedunternehmungen; vgl. hierzu Schmölders, G., Das Selbstbild der Verbände, Berlin, 1965, S. 90, 174; die dort angegebenen Prozentzahlen wurden mit Hilfe der angegebenen Basiszahl 31 umgerechnet.

Die Koordination der Erfüllung bestimmter gleichartiger, von den Mitgliedunternehmen delegierter Teilaufgaben erfordert eine Zentralstelle (als ausführendes, unterstützendes, beratendes und informierendes Organ). Es wird somit eine neue Wirtschaftseinheit mit einer einheitlichen Leitung gebildet, die im allgemeinen als Geschäftsstelle oder Verbandbetrieb bezeichnet wird[1]. Wegen ihrer zentralen, koordinierenden, aber trotzdem externen Stellung muß die Geschäftsstelle neben den Mitgliedunternehmungen als Element des Wirtschaftsverbandes verstanden werden; sie ist aber nicht Teilnehmer oder Mitglied des Verbandes! Die Geschäftsstelle wird i.d.R. gleich einer Unternehmung nach wirtschaftlichen und organisatorischen Grundsätzen geführt, sie weist eine - je nach der Zahl der Mitgliedunternehmungen, dem Aufgabenbereich und den Verbandsaktivitäten - mehr oder weniger tief gegliederte Organisationsstruktur auf und beschäftigt hauptberufliche Angestellte[2], da sich die Mitglieder bzw. Vertreter der Mitgliedsfirmen nicht dauernd mit Verbandsangelegenheiten befassen können. Da die Geschäftsstelle von den Mitgliedunternehmungen errichtet und getragen wird und von ihnen weisungsabhängig ist, kann sie als sekundäres oder abgeleitetes Untersystem des Wirtschaftsverbandes bezeichnet werden, im Gegensatz zu den Mitgliedunternehmen als primäre oder ursprüngliche Untersysteme des Wirtschaftsverbandes. Entsteht der Wirtschaftsverband als Ganzes zunächst durch die Systemintegration, so geschieht jedoch die Bildung der Geschäftsstelle als Untersystem aus einem spezifischen Bedürfnis des Systems Wirtschaftsverband heraus durch Systemdifferenzierung (wobei der Prozeß der Systemdifferenzierung innerhalb der Geschäftsstelle durch Bildung von Abteilungen etc. bis zu dem organisatorisch notwendigen Grad fortgesetzt wird).

---

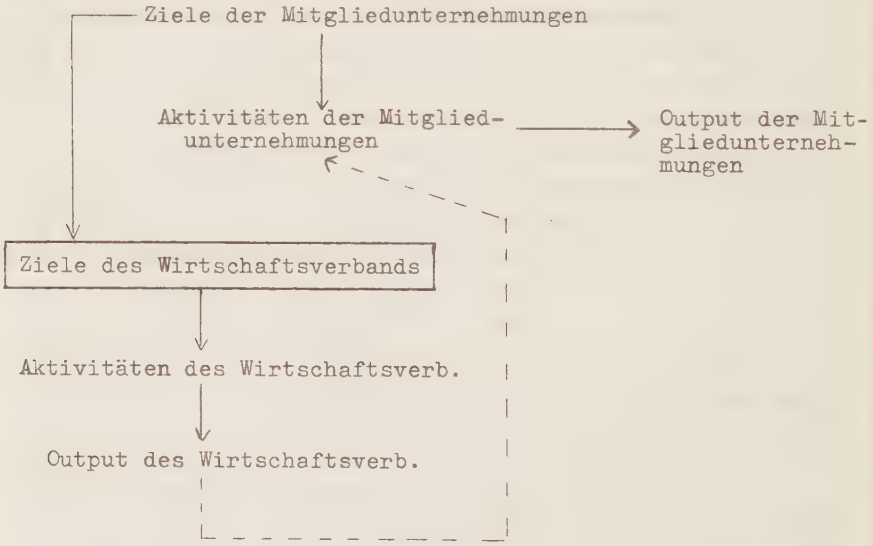
1) Vgl. hierzu auch Grochla, E., Betriebsverband und Verbandbetrieb, a.a.O., S. 49f; Blümle, E.B., Zur Messung des Verbandserfolgs, a.a.O., S. 558f;

2) Von 31 der industriellen Wirtschaftsverbände des BDI haben 4 (=13%) Verbände 3 bis 5 hauptamtliche Angestellte, 8 (=26%) haben 6 bis 12, 6 (=19%) haben 13 bis 25, 7 (=23%) haben 26 bis 50, 1 (=3%) hat 51 bis 100 und 5 (=16%) haben über 100 hauptamtliche Angestellte. Vgl. Schmölders, G., Das Selbstbild der Verbände, a.a.O., S.177; die dort angegebenen Prozentzahlen wurden mit Hilfe der angegebenen Basiszahl 31 umgerechnet.

222. Die Ziele des Wirtschaftsverbandes

Die Ziele des Wirtschaftsverbandes sind seine obersten Richtlinien, nach denen alle Aktivitäten des Verbandes ausgerichtet werden.
Die Ziele werden von den Mitgliedunternehmungen festgesetzt; sie sind inhaltlich so formuliert, daß sie gleichsam Unter- (oder Suboptimierungs-) ziele der gleichen, gemeinsamen Ziele oder Teilziele der Mitgliedunternehmungen darstellen; damit wird gesichert, daß die Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes, die direkt und unmittelbar von den Zielen des Verbandes bestimmt werden, letztlich den Aktivitäten der Mitgliedunternehmungen und damit deren Ziele dienen.

Abb. 7 Der Zusammenhang zwischen den Zielen und Aktivitäten von Unternehmung und Wirtschaftsverband.



Die Oberziele des Wirtschaftsverbandes sind meist sehr allgemein formuliert und haben langfristig Geltung; sie sind in der Satzung des Verbandes festgelegt. Sie lassen nur eine grobe Orientierung über die tatsächlichen Bestrebungen und Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes zu. Die Interpretation und Konkretisierung der Oberziele erfolgt durch die Ableitung der Unterziele des Verbandes, die die eigentlichen

Verbandsaufgaben darstellen[1]; sie erweisen sich als ein sehr heterogener Aufgabenkomplex, der die vielfältigsten und unterschiedlichsten Einzelaufgaben enthalten kann. Diese können sich im Zeitablauf ändern, entfallen oder neu entstehen, je nachdem, wie es bestimmte, kurzfristig bedeutsame Situationen erfordern - ohne daß sie formal oder materiell im Widerspruch zu den Oberzielen stehen würden. Die konkreten Aufgabenbereiche der Verbände werden im Mittelpunkt des zweiten Teils dieser Arbeit stehen.

Die Festlegung der Oberziele geschieht grundsätzlich nach ihren drei Dimensionen[2]: dem Inhalt, dem angestrebten Ausmaß und dem zeitlichen Bezug.
Wirtschaftsverbände unterscheiden sich zunächst kaum durch den Inhalt ihrer Oberziele. Ihr Hauptziel ist es immer, den Mitgliedunternehmungen bei der Sicherung ihrer Existenz und der Erreichung ihrer Ziele dienlich zu sein. Volkswirtschaftlich gesehen bedeutet dies die Sicherung bzw. Steigerung des "Gruppenanteils" der Mitgliedunternehmungen am Volkseinkommen (volkswirtschaftliches Grundziel der Wirtschaftsverbände).

Ganz allgemein kann daran anknüpfend das Oberziel eines Wirtschaftsverbandes formuliert werden als Vertretung aller gemeinsamen betriebswirtschaftlichen, wirtschaftspolitischen, sozialpolitischen, fachlichen und wissenschaftlichen Interessen und Ziele nach außen, insbesondere gegenüber den Behörden (dem Staat) und anderen Wirtschaftsgruppen und die Förderung dieser Interessen und Ziele im inneren[3].

Die Interessenvertretung nach außen beinhaltet die Einsicht der Mitgliedunternehmungen über die Notwendigkeit, sich zu einer Gemeinschaft zusammenzuschließen, um sich gegenüber anderen Wirtschaftsgruppen und deren Ziele und Interessen zu

---

1)Vgl. Punkt 2 des 3. Teils dieser Arbeit; hier unterscheiden sich vor allem die Aufgaben der Wirtschaftsfachverbände und der Arbeitgeberverbände.

2)Vgl. hierzu Heinen,E., Zielsystem, S. 59 ff;

3)Vgl. hierzu z.B. die Satzung des Vereins Deutscher Maschinenbau-Anstalten e.V.(VDMA); ebenfalls die Schrift des VDMA: Was leistet der VDMA für seine Mitglieder,o.J.; ebenfalls Hardach,F.W., Willensbildung in Wirtschaftsverbänden,a.a.O.

behaupten, um die zunehmende Einflußnahme des Staates auf die einzelnen Unternehmungen und Wirtschaftszweige (z.B. in der Steuergesetzgebung, bei der Mitbestimmung) abzuwehren und ihm mit innerhalb des Verbandes "gebündelten" und daher "durchschlagskräftigen" Interessen und Zielen gegenübertreten zu können. Die Interessenvertretung nach außen beinhaltet ebenfalls, daß der Verband immer partielle Interessen vertritt, und daß die Mitgliedunternehmungen über die Erreichung der gemeinsamen Ziele letztlich auch gemeinsame Werte und Erwartungen haben. Der Wirtschaftsverband ist so gesehen eine Kooperation mit dem Ziel, die Verhandlungs- und Machtposition gegenüber einem gemeinsamen Transaktionspartner zu stärken[1]. Die Vertretung der Interessen und Ziele nach außen hat die Koordinierung und Integration der Ziele und Interessen im inneren zur Voraussetzung. Es kann also zwischen einer Integrationsfunktion (Erfassung der Einzelinteressen, Interessenausgleich, Schaffung eines Gruppeninteresses, eines Gruppenbewußtseins und einer Gruppensolidarität) und einer Repräsentationsfunktion unterschieden werden[2].

Die Förderung der Interessen und Ziele im inneren beinhaltet die Notwendigkeit, den Mitgliedunternehmungen in allen Bereichen ihrer unternehmerischen Tätigkeit in den wirtschaftlichen, technischen und sozialen Fragen, die in den letzten Jahren und Jahrzehnten einen immer größeren Umfang angenommen haben, informativ, beratend und unterstützend zur Seite zu stehen, um die Existenz und die Erreichung der angestrebten Ziele zu sichern und das Leistungsvermögen der Mitgliedunternehmungen zu stärken.

---

1) Vgl. zu diesen Ausführungen Hardach, F.W., Unternehmungspolitik durch Wirtschaftsverbände, a.a.O., S. 5f; Pütz, Th., Die wirtschaftliche Bedeutung der Interessenverbände, a.a.O., S. 124f; Miller, D.C. und Form, W.H., Unternehmung, Betrieb und Umwelt, a.a.O., S. 299; Schmitt, M., Interessenvertretung und Public Relations, in: Vortragsreihe des Deutschen Industrieinstituts, Jg. 17, Nr. 19, 9. Mai 1967, S. 1; Apelt, K., Die wirtschaftlichen Interessenvertretungen in Deutschland, a.a.O., S. 5; Weippert, G., Zum Verständnis der verbandsstrukturierten Gesellschaft, a.a.O., S. 136;

2) Vgl. hierzu Büchi, W., Zur Diskussion um die ordnungspolitische Funktion der Verbände, a.a.O., S. 175ff; ebenso Hartmann, P., Interessenpluralismus und politische Entscheidung, Heidelberg u. Loewen, 1965, S. 48f; Krüger, H., Diskussionsbeitrag in: Der Staat und die Verbände, Hrsg.: W. Beutler, G. Stein, H. Wagner, Heidelberg 1957, S. 36; Laufer-Heydenreich, S., Die Verbände, a.a.O., S. 47ff; Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) von 1966, S. 33.

Bei der Festlegung des Ausmaßes, in dem die Erreichung der Oberziele des Wirtschaftsverbandes anzustreben ist, bieten sich grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Einmal das Streben nach optimaler, zum anderen nach befriedigender Zielerreichung (d.h. die Erreichung eines bestimmten Anspruchs- bzw. Befriedigungsniveaus). Eine exakte Festlegung ist jedoch nicht möglich, weil die Erreichung der Ziele quantitativ nicht erfaßbar ist. Der angestrebte Grad der Zielerreichung kann daher nur verbal formuliert werden, z.B. die Aktivitäten des Verbandes so durchzuführen, daß die Ziele "möglichst gut" unter Berücksichtigung aller Daten der Umwelt (z.B. des Gemeinwohls der gesamten Volkswirtschaft) erreicht werden.

Die Oberziele des Wirtschaftsverbandes sind als zeitraumbezogene statische Zielsetzungen formuliert; ihre Bezugszeitgröße ist ein nicht begrenzter Zeitraum, auf den nur durch Satzungsänderung oder Auflösung des Verbandes Einfluß genommen werden kann.

Meist entwickeln sich im Laufe des Bestehens eines größeren, kompliziert aufgebauten Verbandes neben den von den Mitgliedunternehmungen vorgegebenen Oberzielen aufgrund seines "Eigenlebens" auch "Eigenziele" des Verbandes, die vor allem der Selbsterhaltung und der Verwaltung, oft aber auch selbstsüchtigen Interessen der Geschäftsführung (z.B. politische Ziele) dienen[1]. Aus solchen Situationen heraus können leicht Zielkonflikte zwischen Verbandsführung und Mitgliedunternehmungen erwachsen.

223. Die Struktur des Wirtschaftsverbandes

Die Struktur des Wirtschaftsverbandes fixiert die im Zeitablauf relativ invarianten Eigenschaften der Elemente und darüber hinaus der Organisationsteilnehmer des Verbandes; er stellt ein generelles, institutionalisiertes Handlungsgefüge dar. Grundsätzlich kann auch beim Wirtschaftsverband

---

1) Vgl. Werner, J., Die Wirtschaftsverbände in der Marktwirtschaft, a.a.O., S.36f; Neuhauser, G., Die verbandsmäßige Organisation der österreichischen Wirtschaft, a.a.O., S.38f; vgl. dazu auch Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 76.

zwischen formeller und informeller Struktur unterschieden werden; in den folgenden Ausführungen sollen jedoch nur die formellen Aspekte Berücksichtigung finden[1].

Die Rollenstruktur

Der Gesamt-Aufgabenkomplex, der sich aus der Zielsetzung des Wirtschaftsverbandes ableitet, wird durch das Prinzip der Aufgabenteilung weiter in Zwischen-, Unter- und Einzelaufgaben unterteilt. Dadurch wird jeder Stelle und Gruppe des Wirtschaftsverbandes eine Rolle zugewiesen; dieser Prozeß der "Rollendifferenzierung" führt zur Rollenstruktur des Wirtschaftsverbandes[2].
Einer Aufgabenverteilung geht zweckmäßigerweise eine Aufgabenanalyse voraus. Bei der praktischen Aufgabenanalyse wird die Gesamtaufgabe nach rein praktisch relevanten Gesichtspunkten in weitere Teil- und Einzelaufgaben zerlegt. In größeren Wirtschaftsverbänden ist jedoch eine theoretische Aufgabenanalyse erforderlich, damit unter dem Aspekt der Zweckmäßigkeit ein sinnvolles Zusammenfügen von Einzelaufgaben zu einem sachlichen Ganzen und die Verteilung auf die Aufgabenträger möglich ist[3].

Bei der theoretischen Aufgabenanalyse kann die Gesamt- oder Oberaufgabe nach fünf Kriterien nacheinander in Unter-, Teil- und Einzelaufgaben zerlegt werden.
a) In der Verrichtungsanalyse sind die Aufgaben des Verbandes nach den Arten der Verrichtungsprozesse Schritt für Schritt weiter aufzugliedern; die beiden Oberaufgaben "Interessenvertretung nach außen" und "Interessenförderung im inneren" werden bis in die Einzelaufgaben "verhandeln", "informieren", "ordnen", "schreiben", "besuchen", usw. zerlegt.
b) Die Objektanalyse zerlegt die Gesamtaufgabe des Wirtschaftsverbandes nach der Art der zu vertretenden oder zu fördernden Interessen der Mitgliedunternehmungen: Dies sind

---

1) Grundsätzlich gelten auch beim Wirtschaftsverband die bereits über die informellen Aspekte gebrachten Aussagen;

2) Vgl. auch Grochla,E., Betriebsverband...,a.a.O., S.144f;

3) Vgl. dazu Grochla,E., Betriebsverband...,a.a.O., S.145ff; ebenso Kosiol,E., Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, a.a.O., S. 33.

fachliche Interessen, z.B. das gemeinsame Interesse von Mitgliedsfirmen, die das gleiche Erzeugnis herstellen, an einem speziellen Fertigungsverfahren; überfachliche (= sachliche) gemeinsame Interessen aller Mitglieder, z.B. personalpolitische, organisatorische, steuerliche, wirtschaftspolitische juristische Interessen usw.; regionale Interessen von Mitgliedern eines bestimmten gleichen Bezirks oder Landes, z.B. hinsichtlich der Raumordnung und Verkehrsplanung eines Bundeslandes.

c) Die Ranganalyse gliedert die Gesamtaufgabe des Wirtschaftsverbandes in Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben der Aufgabenträger des Verbandes.

d) Die Phasenanalyse führt durch eine Unterscheidung nach planenden, realisierenden und kontrollierenden Aufgaben zu einer Trennung der Aufgaben nach dem formellen Gesichtspunkt des Ablaufs der Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes.

e) Die Zweckanalyse schließlich ergibt eine Gliederung nach Aufgaben, die sich direkt auf die Erreichung der Gesamtaufgabe und der Ziele des Wirtschaftsverbandes beziehen (Verbandsaufgaben) und nach Aufgaben, deren Erfüllung den Bestand des Verbandes erhalten sollen, die sich also aus den Verbandsaufgaben mit einer gewissen Notwendigkeit ableiten, z.B. Verwaltungsaufgaben des Verbandes (Eigenaufgaben).

Durch diese Aufgabenanalyse können die sich aus der Gesamtaufgabe ergebenden Teil- und Einzelaufgaben den Stellen des Wirtschaftsverbandes zugeteilt werden[1]. Die Summe der Einzelaufgaben, die dabei einer Stelle als Aufgabenträger zugeteilt werden, machen ihre Rolle innerhalb des Wirtschaftsverbandes aus. Diese Rolle wird von einer Person, die diese Stelle besetzt, übernommen und ausgeführt.

Im Rahmen dieser Aufgabenanalyse und der einhergehenden Rollendifferenzierung werden auch den Elementen des Wirtschaftsverbandes, den Mitgliedunternehmungen und der Geschäftsstelle in ihrer Gesamtheit "Rollen" zugeteilt. Die Summe der

---

1) Eine Stelle ist hierbei eine im Rahmen der Aufgabenerfüllung notwendige Ausführungseinheit, die auf eine Person bezogen ist, die aber als unabhängig von der Person, die sie ausfüllt, gedacht werden muß.

Stellenaufgaben bzw. Rollen, die dabei einer Mitgliedunternehmung zugeteilt werden, macht dabei die Mitgliedsrolle der Mitgliedunternehmung im Wirtschaftsverband aus; die prinzipielle Anerkenntnis und die Ausführung dieser Mitgliedsrolle sind Gegenstand der Haupt- und der Subsidiärtransaktionen zwischen Unternehmung und Verband.
Die Unternehmung delegiert dabei die Rechte und Pflichten aus dieser Mitgliedsrolle in ihren wesentlichen Teilen an ihre Grenzstellen in Richtung auf den Wirtschaftsverband, die dann leitende und ausführende Aktivitäten unter die Zielsetzungen des Verbandes stellen.

Die Gruppenstruktur

Die Zusammenfassung der den Stellen übertragenen Teil- und Einzelaufgaben zu sinnvollen, funktionsfähigen und im Hinblick auf das Verbandsziel ausgerichteten größeren Organisationseinheiten geschieht durch die Aufgabensynthese und läßt verschiedene Gruppen als Gliederungseinheiten entstehen, die Bausteine der integrativ verflochtenen Aufbaustruktur des Wirtschaftsverbandes darstellen[1)].
Den einzelnen Gruppen sind dabei nur schwer eindeutige Aufgaben zuzuordnen, wie sie in der Aufgabenanalyse im einzelnen abgeleitet werden. Sie nehmen vielmehr "kombinierte Aufgabenbereiche" wahr, z.B. Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben, überfachliche und regionale Aufgaben und dergleichen; dies schließt jedoch nicht aus, daß sich für die meisten Gruppen Aufgabenschwerpunkte ergeben. In diesem Sinne lassen sich Gruppen unterscheiden, die mehr leitende Aufgaben haben und solche, die vorwiegend ausführende Aufgaben wahrnehmen.

Gruppen mit vorwiegend leitenden Aufgaben sind die Mitgliederversammlung, der Hauptvorstand, der engere Vorstand und die Gruppe der Vorsitzenden (1. Vorsitzender, stellvertretende Vorsitzende) des Gesamtverbandes und die Vorsitzenden und Vorstände der Fachgemeinschaften und Landesgruppen als Gliederungen des Verbandes. Mitglieder dieser Gruppen sind ausschließ-

---

1)Die folgenden Ausführungen stützen sich zum großen Teil auf die Struktur des Wirtschaftsverbandes "Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten" (VDMA); die meisten Verbände sind gleich oder ähnlich strukturiert; vgl. hierzu die Satzung des VDMA; ebenfalls Grochla,E., Betriebsverband...,a.a.O., S. 165 ff.

lich Repräsentanten von Mitgliedunternehmungen, ihre Inhaber, Vorstandsmitglieder, Geschäftsführer oder Prokuristen. Zusätzlich zu ihrer Funktion als Grenzstellen der Unternehmung übernehmen sie damit eine Funktion im Wirtschaftsverband als Obersystem.

Gruppen mit vorwiegend ausführenden Aufgaben sind die Geschäftsstelle als Ganzes bzw. ihre Querschnittsabteilungen und die Geschäftsstellen der Fachgemeinschaften und Landesgruppen. Die Funktion der Geschäftsführer kann dabei mit "Leitung der Ausführung" umschrieben werden. Ebenfalls ausführende Aufgaben haben die Ausschüsse, deren Mitglieder Repräsentanten (auch leitende Angestellte) von Mitgliedunternehmungen sind (Doppelfunktion in der Unternehmung als Grenzstelle und im Obersystem Wirtschaftsverband).

Die Mitgliederversammlung stellt in der Regel das höchste Organ des Wirtschaftsverbandes dar; sie ist die meist periodische Zusammenkunft (alle ein, zwei oder drei Jahre) der Mitgliedunternehmungen, d.h. der sie repräsentierenden Personen. Ihre Aufgaben, Rechte und Pflichten werden in der Satzung festgelegt[1].

Der Hauptvorstand wird aus den Reihen der Repräsentanten der Mitgliedunternehmungen von der Mitgliederversammlung gewählt; die meist fachliche und regionale Gliederung des Verbandes wird dadurch berücksichtigt, daß dem Hauptvorstand auch die Vorsitzenden der Fachgemeinschaften und der Landesgruppen angehören. Die Mitgliedschaft im Hauptvorstand ist persönlich und wird ehrenamtlich ausgeübt[2].

---

1) Die Leitungsfunktion der Mitgliederversammlung besteht jedoch in praxi hauptsächlich in der Wahl und Entlastung derjenigen, die tatsächlich die Leitungsfunktion ausüben (Vorsitzende, engerer- und Hauptvorstand) und in der Zustimmung und Ablehnung der von diesen in der Mitgliederversammlung vorgebrachten Anträgen (z.B. Festsetzung der Beitragsordnung, Erhebung von Umlagen, Satzungsänderungen, Vereinsauflösung); der Mitgliederversammlung kommt so neben der Leitungsfunktion auch eine gewisse Kontrollfunktion zu.

2) Der Hauptvorstand wählt aus seinen Reihen die Mitglieder des engeren Vorstands sowie den 1. Vorsitzenden (Präsident) und seine Stellvertreter (2. Vorsitzender bzw. Vizepräsident), erstellt und genehmigt die Geschäftsordnungen und Richtlinien für die Organe des Verbandes, schlichtet Meinungsverschiedenheiten zwischen den Organen, beschließt über den vom engeren Vorstand aufgestellten Haushaltsplan, genehmigt den Jahresabschluß, entscheidet über den Ausschluß von Mitgliedern usw.

Der engere Vorstand besteht aus dem Vorsitzenden, seinen beiden Stellvertretern und weiteren Mitgliedern des Hauptvorstandes (z.B. bis zu 15 Mitglieder). Er beschließt über kurzfristig zu entscheidende wichtige Fragen, führt die ihm vom Hauptvorstand zur selbständigen Erledigung übertragenen Aufgaben und Arbeiten durch, setzt Arbeitsausschüsse ein, entscheidet über die Aufnahme von Mitgliedern, stellt den Haushaltsplan auf, usw.

Der Vorsitzende (Präsident) ist Vorstand des Verbandes, der meist ein eingetragener Verein ist, im Sinne des § 26 BGB. Er vertritt den Verein gerichtlich und außergerichtlich, führt die laufenden Geschäfte des Vorstands und beruft und leitet die Mitgliederversammlungen sowie alle Sitzungen des Vorstands. Der Vorsitzende wird in seiner Amtsführung von seinen beiden Stellvertretern (stellvertretende Vorsitzende bzw. Vizepräsidenten) unterstützt und beraten.

Die Geschäftsstelle, der "hauptberufliche" Angestellte angehören, bearbeitet unter der Leitung des Hauptgeschäftsführers alle Aufgabengebiete des Wirtschaftsverbandes und verwaltet sein Vermögen. Sie ist den Weisungen des Vorstands, insbesondere des Vorsitzenden unterworfen und ist diesen sowie der Mitgliederversammlung für ihre Aufgabenausführung verantwortlich.
Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß die Geschäftsführer im Rahmen der Anweisungen des Vorstands volle Entscheidungsfreiheit besitzen und nicht selten eigene Vorstellungen über die Mittel und Wege haben, wie die Verbandsziele am besten zu erreichen sind; es bleibt jedoch offen, inwieweit der Geschäftsführer sich gegenüber dem Vorstand und dem Vorsitzenden durchsetzen oder rechtfertigen kann. Oft dreht es sich darum, daß Anweisungen und Direktiven des Vorstands das wirtschaftliche Gesamtinteresse aus gruppenegoistischen Gründen wenig oder überhaupt nicht berücksichtigen; der Geschäftsführer jedoch kann aufgrund seiner Erfahrungen und Kenntnisse der Auffassung sein, daß eine Schädigung des wirtschaftlichen Gesamtinteresses langfristig gesehen auch zu einer Schädigung der Branche und damit der Mitgliedunternehmungen des Verbandes führen wird.

In manchen Verbänden nimmt der Hauptgeschäftsführer bzw. Geschäftsführer die Position eines sogenannten geschäftsführenden Präsidial- bzw. Vorstandsmitglieds wahr. Damit wird die enge funktionelle Verknüpfung zwischen den leitenden Aktivitäten des Präsidiums (die Vorsitzenden) bzw. des Vorstands und den ausführenden Aktivitäten der Geschäftsstelle betont. Solche Positionen können aber i.d.R. nur von sehr starken Persönlichkeiten wahrgenommen werden, die aufgrund ihrer fachlichen und persönlichen Fähigkeiten bei den Mitgliedunternehmungen hohes Ansehen und Vertrauen genießen.

Zur Erledigung ihrer Aufgaben ist die Geschäftsstelle in sogenannte Querschnittsabteilungen (oder Referate) untergliedert, die unter der Leitung von Geschäftsführern stehen. In diesen Abteilungen werden zunächst die von allen Mitgliedunternehmungen an den Verband delegierten Teilaufgaben zentral ausgeführt[1]. Die Geschäftsstelle weist darüber hinaus in den Geschäftsstellen der Fachgemeinschaften und Landesgruppen eine dezentrale Gliederung auf.

Angesichts der meist außerordentlichen Vielzahl und Vielgestaltigkeit der zu einem Wirtschaftszweig bzw. einer Erzeugnisgruppe gehörenden Erzeugnisse besteht bei den Mitgliedunternehmungen das Bedürfnis zur Bildung von fachlichen Untergruppen, sogenannten Fachgemeinschaften, als besonderen Zusammenschlüssen innerhalb des Verbandes, denen automatisch alle Firmen ihres jeweiligen Fachbereiches, d.h. ihrer Erzeugnisse angehören. Ihre Aufgabe ist es, die Arbeiten und Ergebnisse der Querschnittsabteilungen auf die speziellen Anforderungen der Firmen ihres Fachbereichs auszurichten und zu vertiefen. Die Fachgemeinschaften als dezentrale Gliederungen des Verbandes beraten und beschließen über die ihr Fachgebiet betreffenden Sonderfragen selbständig und in eigener Verantwortung; sie haben ihre eigene kleine Geschäfts-

---

1) Der VDMA z.B. hat Querschnittsabteilungen für: Ausbildung, Außenhandel, Betriebswirtschaft, Dokumentation, Energie, Finanzen und Steuern, öffentliches Auftragswesen, Rechtsfragen, Presse und Maschinenbaunachrichten, Rohstoff-Fragen, Statistik, Technik, Verkehr, Verpackung, Versicherung, Werbung, Messen und Ausstellungen einschließlich Bezugsquellendienst, Wettbewerbsordnung, Normung.

stelle[1], eine eigene Mitgliederversammlung, eigenen Vorstand und einen Vorsitzenden (der automatisch Mitglied im Hauptvorstand ist).

In Übereinstimmung mit dem föderativen Aufbau der Bundesrepublik Deutschland bestehen innerhalb des Verbandes neben den Querschnittsabteilungen und den Fachgemeinschaften Landesgruppen (Landesvereinigungen) als dezentrale Verbandsgliederungen, die alle die in dem jeweiligen Gebiet ansässigen Mitgliedunternehmungen umfassen. Ihre Aufgabe ist, einen möglichst engen Kontakt zwischen den Mitgliedunternehmungen einerseits und den Mitgliedunternehmungen und dem Verband - vor allem den Querschnittsabteilungen und Fachgemeinschaften - andererseits herzustellen (durch Vorträge, Diskussionen, Tagungen, Erfahrungsaustausch, usw.) sowie die Interessenvertretung gegenüber den Landesbehörden und anderen Wirtschaftskreisen des Landes. Einen breiten Raum der Arbeit der Landesgruppen nehmen Firmenbesuche ein, die Gelegenheit zu unmittelbarem Gedankenaustausch über die bei den einzelnen Mitgliedunternehmungen bestenenden Anliegen geben und so die Voraussetzung zu einer aktiven und nützlichen Mitgliedschaft im Verband schaffen. Zur Wahrnehmung dieser Aufgaben haben die Landesgruppen ebenfalls eine eigene kleine Geschäftsstelle[2], eine eigene Mitgliederversammlung, eigenen Vorstand und einen Vorsitzenden, der gleichzeitig dem Hauptvorstand des Verbandes angehört.

In diesem Zusammenhang muß auf zwei unterschiedliche Verbandstypen hingewiesen werden. Der eben geschilderte Verbandstyp ist dadurch gekennzeichnet, daß er auf Bundesebene zentralisiert ist und die regionalen Verbände als sogenannte Landesgruppen oder -vereinigungen in ihrem Haushaltsetat vom Zentralverband abhängig sind. Die Landesgeschäftsstelle erhält zunächst zwar unmittelbar vom eigenen Landesvorstand und -vorsitzenden ihre Weisungen, andererseits ist sie aber der Zentralgeschäftsstelle bzw. dem Hauptgeschäftsführer untergeordnet. Der zweite Verbandstyp ist durch relativ stark oder sogar völlig unabhängige und selbständige

---

1)als dezentrale Gliederung der "Gesamtgeschäftsstelle";
2)wie unter 1).

regionale Landesverbände mit einem eigenen, unabhängigen Vorstand, von dem die Landesgeschäftsstelle allein weisungsabhängig ist, charakterisiert und durch einen eigenen, unabhängigen Haushaltsetat. Diese Landesverbände haben ihre eigenen für die Ausführung der Verbandsarbeit jeweils erforderlichen fachlichen oder sachlichen Abteilungen (entsprechend den Fachgemeinschaften und Querschnittsabteilungen). Diese Landesverbände sind auf Bundesebene nur schwach zentralisiert, oft sogar nur in Arbeitsgemeinschaften zusammengeschlossen. Die Ursache dieser beiden unterschiedlichen Verbandstypen liegt in der Entstehungsgeschichte und der Entwicklung der verschiedenen Verbände in den einzelnen Wirtschaftszweigen, vor allem aber in manchen großen Persönlichkeiten, die als Geschäftsführer oder Verbandsvorsitzende die Verbandsentwicklung entscheidend gefördert und sich entweder für einen zentralisierten oder dezentralisierten Verbandstyp eingesetzt haben.

Den Querschnittsabteilungen und Fachgemeinschaften stehen Ausschüsse (und Arbeitskreise) zur Bearbeitung spezieller gemeinsamer Probleme zur Seite, die vom engeren Vorstand eingesetzt werden; die Ausschußmitglieder, deren Mitarbeit ehrenamtlich ist, stammen aus den Reihen der Mitgliedunternehmungen. Es ist zwischen ständigen Ausschüssen (zur Erfüllung einer zeitlich nicht begrenzten Daueraufgabe) und Sonderausschüssen (deren Aufgabenstellung einmaliger und kurzfristiger Natur sind) zu unterscheiden.

Neben den bisher erörterten Verbandsstellen, die der Zielerreichung des Wirtschaftsverbandes dienen, bestehen im Verbandsbereich noch Eigenstellen, die den unmittelbaren eigenen Bedürfnissen des Wirtschaftsverbandes, vor allem seiner Existenzsicherung dienen. Diese Eigenstellen beziehen sich auf den Verband bzw. die Geschäftsstelle selbst, seine Organisation, seine Leistungsfähigkeit, seine finanziellen Mittel, auf Personal- und Sachfragen usw.

Die Kommunikationsstruktur

Eine isolierte Erfüllung der den einzelnen Stellen und Gruppen übertragenen Aufgaben ist nicht möglich, da alle Aufgaben, weil sie ja auf dem Wege der Aufgabenanalyse aus dem

gleicher Verbandsziel abgeleitet sind, in einem engen Zusammenhang stehen.

Die Kommunikationsbeziehungen schaffen daher den eigentlichen Zusammenhang zwischen den einzelnen organisatorischen Einheiten. Im Wirtschaftsverband sind - grob gesehen - vier "Netze" von Kommunikationsbeziehungen zu unterscheiden:

Einmal die Kommunikationsbeziehungen innerhalb der Geschäftsstelle, d.h. innerhalb den Geschäftsstellen der Querschnittsabteilungen, der Fachgemeinschaften und der Landesgruppen sowie der "Eigenstellen" und zwischen diesen. Innerhalb der einzelnen "Teil"-Geschäftsstellen weisen die Kommunikationsbeziehungen im Vergleich zu anderen Organisationseinheiten keine wesentlichen Eigenheiten auf[1]. Eine wichtige Kommunikationsbeziehung zwischen den einzelnen "Teil"-Geschäftsstellen sind z.B. Geschäftsführerbesprechungen unter Leitung des Hauptgeschäftsführers; darüber hinaus bestehen für die zahlreichen Kommunikationsbeziehungen zwischen diesen Geschäftsstellen keine besonderen formellen Vorschriften.
Ein zweites Netz von Kommunikationsbeziehungen besteht zwischen der Geschäftsstelle als Zentralstelle des Verbandes und den Mitgliedunternehmungen; hier sind vor allem die Rundschreiben, die Fachpresse und Mitteilungsblätter zu nennen; Kommunikationen bestehen aber auch über die Mitgliederversammlung. Zu einem jeweils bestimmten Teil der Mitglieder bestehen in den Erfahrungsaustauschveranstaltungen, Tagungen und sonstigen Veranstaltungen der Geschäftsstellen Kommunikationsbeziehungen.
Ein drittes Netz besteht zwischen den Mitgliedunternehmungen, das aber meist nur einen kleinen Teil der Unternehmungen umfaßt, nämlich diejenigen, die in leitenden und ausführenden Gruppen Aktivitäten unter den Zielen des Verbandes ausüben. Zwischen diesen finden die Kommunikationen vor allem in den Sitzungen des engeren und des Hauptvorstands statt sowie in den Ausschüssen. Dieses Netz überlagert sich teilweise mit dem vierten Kommunikationsnetz, das die leitenden mit den ausführenden Gruppen - vor allem den Geschäftsstellen - verbindet, und zwar deshalb, weil bei den Vorstandssitzungen

---

[1] Vgl. daher die Ausführungen auf S. 39f. dieser Arbeit und die dort angegebene Literatur.

auch die Geschäftsführer zugegen sind.
Damit sind nur die wesentlichsten Teile der Kommunikationsbeziehungen aufgezeigt; sie ließen sich noch detaillierter bringen durch die Beschreibung der in allen Organisationen üblichen schriftlichen, telefonischen und mündlichen Kontakte[1].

Die hierarchische Struktur

Die wirksame Koordination der Aktivitäten innerhalb des Verbandes macht eine Über- und Unterordnung der einzelnen organisatorischen Stellen und Gruppen erforderlich; es wird dadurch eine hierarchische Struktur gebildet, die die Entscheidungs- und Ausführungsfunktionen des Verbandes sowie die Sanktionsgewalten unterschiedlich verteilt.

Für einen Wirtschaftsverband kann sich dabei eine hierarchische Struktur ergeben, wie sie in Abbildung 8 dargestellt wird[2].

224. Die Prozesse des Wirtschaftsverbandes

Enthielt der Begriff "Struktur" die im Zeitablauf relativ invarianten, stabilen Eigenschaften der Elemente bzw. der Stellen und Gruppen des Wirtschaftsverbandes, so bringt der Begriff "Prozeß" das im Zeitablauf sich vollziehende Verhalten des Wirtschaftsverbandes bzw. der Stellen und Gruppen zum Ausdruck[3]. Die Prozesse des Wirtschaftsverbandes sind also die Aktivitäten, die sich in ihm vollziehen. Die Prozesse, die hierbei im Vordergrund stehen, sind einmal die Prozesse der Zielerreichung, die gleichermaßen Prozesse der Aufgabenerfüllung sind[4]. Zum anderen sind die Zielsetzungsprozesse von Bedeutung; sie sind "leitende Aktivitäten". Die Zielsetzungsprozesse beinhalten im Wirtschaftsverband vor-

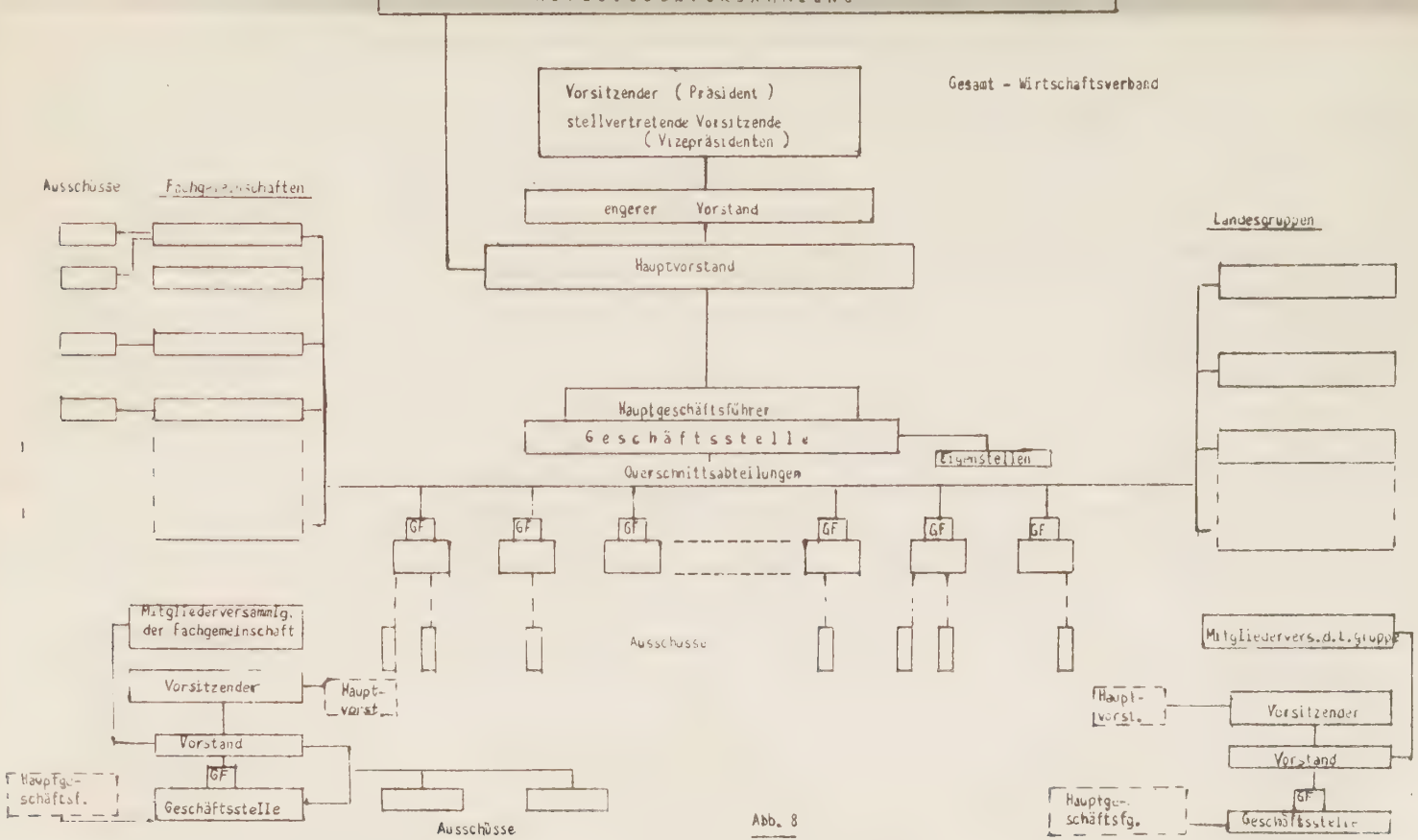
---

1) Dies können Anweisungen, Vorschläge, Mitteilungen, Rückfragen, Bestätigungen, Beschwerden usw. sein.

2) Im wesentlichen Wiedergabe der Struktur des VDMA.

3) Vgl. Heinen, E., Einführung..., a.a.O., S. 50.

4) Also die Aktivitäten der Interessenvertretung nach außen gegenüber Behörden und anderen Wirtschaftskreisen und die Aktivitäten, die der Förderung der Interessen der Mitgliedunternehmungen im inneren dienen. Die Prozesse der Aufgabenerfüllung werden im Punkt 2 des 3. Teils dieser Arbeit einen breiten Raum einnehmen.



Fachgemeinschaft als Untergliederung

Abb. 8

Organisationsschema eines Wirtschaftsverbandes

(zentralistischer Typ)

Landesgruppe als Untergliederung

wiegend Willensbildungsprozesse, weil er eine gemeinsame "Einrichtung" der Mitgliedunternehmungen ist und der Erfüllung gleicher, gemeinsamer Teilaufgaben dienen soll. Das setzt voraus, daß auch gleiche, gemeinsame Verbandsziele vorhanden sind oder gebildet werden müssen und dann darüber hinaus über die Prozesse der Zielerreichung gleiche, gemeinsame Auffassungen (zumindest der Mehrheit der Mitgliedunternehmungen) bestehen. Alle diese Prozesse werden überlagert und durchsetzt von einer Vielzahl von Entscheidungs- und Informationsprozessen.

Der Willensbildungsprozeß innerhalb des Verbandes beinhaltet zunächst grundsätzlich die Zusammenfassung der meist sehr heterogenen Interessen der Mitgliedunternehmungen zu einem gemeinsamen Gesamtinteresse; das Gesamtinteresse kann sich dabei auf das oder die Oberziele des Verbandes oder auf verschiedene untergeordnete, kurzfristige Zielsetzungen oder auch auf die Art und Weise der Aufgaben bzw. Zielerfüllung beziehen.

Die Zusammenfassung einer größeren Zahl von Unternehmungen zu einem Wirtschaftsverband als handlungsfähiger Einheit erfordert notwendigerweise die Delegation von Entscheidungsbefugnissen an Führungsorgane ("Leitungsgruppen")[1]. Der Grundsatz der Demokratie im Verband kann sich nicht auf alle Entscheidungen erstrecken. Eine gefährliche Konsequenz der daraus resultierenden Entscheidungsfreiheit und der Konzentrierung der Entscheidungsgewalt auf relativ kleine Gruppen im Verband als Führungsorgane, kann eine starke Beeinflussung der Verbandsaktivitäten von den wenigen, in den Führungsorganen vertretenen Mitgliedunternehmungen sein. Es können dann leicht Einzel- und Gruppeninteressen zu Verbandsinteressen werden. Dieses Charakteristikum der "Herrschaft der wenigen", der ungleichen Verteilung von Macht, kann man als die Oligarchie des Verbandes bezeichnen[2]. Damit rückt die

---

1) Vgl. dazu auch die Ausführungen über Gruppenentscheidungen bei Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 5; vgl. auch Schmölders, G., Das Selbstbild der Verbände, a.a.O., S. 89f;

2) Im ursprünglichen Sinn bedeutete Oligarchie die "Herrschaft der Reichen"; in modernen Organisationen stützt sich jedoch die Herrschaft und Macht mehr auf die Entscheidungs- und Kontrollbefugnis als auf den Besitz wichtiger Produktionsmittel. Vgl. hierzu: Michels, R., Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie, Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens, Stuttgart, 1. Aufl. 1957, S. 342ff;

Problematik des Interessenausgleichs innerhalb des Verbandes in den Mittelpunkt des Willensbildungsprozesses.
Je heterogener die Interessen und Zielvorstellungen innerhalb des Verbandes desto schwieriger erscheint der Prozeß der Willensbildung und des Interessenausgleichs, desto wesentlicher ist es aber, für die Herausbildung eines echten und repräsentativen Gesamtinteresses, daß sich möglichst viele bzw. alle Mitglieder aktiv an der Willensbildung im Verband beteiligen.

Dieser Forderung werden die Mitgliedunternehmungen in praxi aber nicht gerecht. Sehr viele Unternenmungen sind dazu bereit, die Leitung des Verbandes einer aktiven Minderheit und die Ausführung der Geschäftsstelle zu überlassen und fördern damit die oligarchische Tendenz der Verbände[1].
Die Satzungen der Verbände geben jedoch allen Mitgliedern die Möglichkeit der aktiven Teilnahme an der Willensbildung, indem sie die Prozesse der Willensbildung auf verschiedene Gruppen (Organe) verteilt: die Mitgliederversammlung, die Vorsitzenden, den engeren Vorstand, den Hauptvorstand und z.T. auf die Ausschüsse[2].

Forts. Fußn.2), S.77
Presthus,R., Welt im Werden, Individium und Organisation - Typologie der Anpassung, Hamburg 1966, S.49; Herder-Dornreich,Ph., Zur Theorie der sozialen Steuerung, in: Sozialtheorie und Sozialpolitik, Hrsg. W.Schreiber und Herder-Dornreich, Köln 1965, S.26.

1)Vgl.hierzu auch Blau,P.M.und Scott,W.R.,Formal Organization A Comparative Approach,a.a.O.,S.45f. Einer der Gründe für diese mangelnde Bereitschaft dürfte darin liegen, daß die meisten Mitgliedunternehmungen kleinere oder mittlere Unternehmungen sind, die nicht in der Lage sind, Personen für di aktive Verbandsführung bereitzustellen; es kommt ihnen vor allem auf die für sie meist sehr nützlichen Leistungen des Verbandes an, wofür sie auch bereit sind,ihre monetären Beiträge zu entrichten. Vgl.hierzu auch: Barber,B.,Participation and Mass Apathy in Associations,in: Studies in Leadership,Hrsg.A.W.Gouldner,New York 1950,S.486-487(Zit.aus Blau P.M.und Scott,W.R.,a.a.O.,S.46); Barber beschäftigt sich hier mit der "Apathie" der Mitglieder.

2)Über die Problematik der Aktivität der Mitgliedunternehmungen und ihrer Beteiligung an der Willensbildung -vor allem in den verschiedenen Gruppen des Verbandes- soll vor allen Dingen im Punkt 3 des 3.Teils dieser Arbeit, ebenfalls im 2. und 3. Punkt des 4.Teils dieser Arbeit eingegangen werden.

2. Teil

Die Problematik der unternehmerischen Beteiligungsentscheidung

Im bisherigen Verlauf der Ausführungen wurde der Standort der Beteiligungsentscheidung der Unternehmung an einem Wirtschaftsverband im gesamten Beziehungszusammenhang der Unternehmung als offenem System zu ihrer Umwelt festgelegt und abgegrenzt. Davon ausgehend wurden die beiden Transaktionspartner der Beteiligungsentscheidung, die Unternehmung und der Wirtschaftsverband, einer eingehenden systemanalytischen Untersuchung unterzogen und darüber hinaus die wesentlichsten formalen Beziehungen zwischen den Transaktionspartnern genauer analysiert und erörtert.

Im folgenden ist nun näher auf die Beteiligungsentscheidung selbst als Transaktionsbeziehung einzugehen. Die Beteiligungsentscheidung weist eine komplexe Struktur und einen mehrphasigen Ablauf auf. Es ist daher erforderlich, die Beteiligungsentscheidung inhaltlich zu interpretieren und zu differenzieren; außerdem müssen alle die Gegebenheiten aufgezeigt werden, die innerhalb und außerhalb der Unternehmung auf den Ablauf und das Ergebnis der Beteiligungsentscheidung Einfluß nehmen können.

1. Zum Begriff der Beteiligungsentscheidung: die Teilnahme- und die Beitragsentscheidung.

Der Bestand der Unternehmung und die Sicherung ihrer Zielerreichung hängen von den Transaktionen der Unternehmung mit ihrer Umwelt ab. Der Entschluß der Unternehmung, Mitglied in einem Wirtschaftsverband zu werden, hat laufende Transaktionen zwischen diesen beiden Transaktionspartnern

zur Folge[1]. Die Unternehmung wird dabei vor zwei Typen von Entscheidungen gestellt.

Die Haupttransaktion beinhaltet die Entscheidung der Unternehmung, laufende Transaktionen zum Wirtschaftsverband aufzunehmen; sie kann als die Teilnahmeentscheidung bezeichnet werden. Die Haupttransaktion hat im Zeitablauf zahlreiche und verschiedenartige Subsidiärtransaktionen zur Folge, welche die beim Abschluß der Teilnahmeentscheidung wechselseitig vereinbarten Bedingungen, Rechte und Pflichten konkretisieren; sie machen den eigentlichen Sinn und Zweck der Beziehungen zwischen den beiden Transaktionspartnern aus. Für die Unternehmung ergeben sich dadurch laufend Entscheidungssituationen, in denen sie über die Menge und Intensität der von ihr zu erbringenden Leistungen entscheiden muß; diese Entscheidungen sind die Beitragsentscheidungen der Unternehmung. Teilnahmeentscheidung und Beitragsentscheidungen sind die Komponenten der Beteiligungsentscheidung der Unternehmung.
Die Teilnahmeentscheidung einer Unternehmung hat zunächst zur Folge, daß die Unternehmung zur Mitgliedunternehmung, zu einem Untersystem im Obersystem Wirtschaftsverband wird. Dabei ist zwischen einem strukturellen und einem funktionellen Aspekt zu unterscheiden. Unter dem strukturellen Aspekt[2] kann das Obersystem Wirtschaftsverband als ein Gefüge aufgefaßt werden, das aus deutlich erkennbaren, aufeinander bezogenen konstitutiven Elementen bzw. Untersystemen besteht; jede Unternehmung als Untersystem nimmt dabei eine Position ein, einen Standort im Gefüge des Obersystems. Jeder Position ist dabei - unter dem funktionalen Aspekt - eine Rolle zugeteilt, die zur Realisierung der Ziele des Obersystems Wirtschaftsverband beitragen soll.

---

1)Vgl. S. 46 ff. dieser Arbeit.

2)Vgl. im folgenden v.a. zu den Begriffen "Gefüge", "Position" und "Rolle" die Ausführungen bei Gronau,H.,Die soziologische Rollenanalyse,a.a.O.,S.4ff; Dahrendorf,R., Homo Sociologicus,5.Aufl.,Köln u.Opladen 1965,S.19ff; Gross,N.,Mason,W.S.,Mc Eachern,A.W.,Explorations in Role Analysis,New York 1958, 4.Kap: A Language for Role Analysis; Merton,R.K.,The Role Set,in:British Journal of Sociology,Juni 1957,S.106-120; Newcomb,T.H.,Sozialpsychologie,Meisenheim am Glan 1959, S.210ff.

Diese Rolle der Unternehmung ist von wesentlicher Bedeutung. Sie beinhaltet die Summation aller Erfordernisse, die der Wirtschaftsverband an eine Mitgliedunternehmung richtet, alle Rechte und Pflichten der Unternehmung. Sie wird im folgenden als die Mitgliedsrolle bezeichnet.

Es ist nun zweckmäßig, die Begriffe Position und Rolle nicht nur auf Individuen, sondern auch auf ganze soziale Systeme anzuwenden. Es ist jedoch hierbei zwischen einer P-Rolle und einer S-Rolle zu unterscheiden. Die P-Rolle ist diejenige Rolle, die eine Person, ein Entscheidungsträger, in einem sozialen System einnimmt. Die S-Rolle ist dagegen die Rolle, die ein soziales System in einem System höherer Ordnung bzw. Ebene einnimmt. Die Mitgliedsrolle der Unternehmung im Wirtschaftsverband ist solch eine S-Rolle. Bei einer differenzierteren Betrachtung der beiden Begriffe P-Rolle und S-Rolle ergibt sich, daß eine S-Rolle eine Reihe von P-Rollen beinhaltet, die von Personen bzw. Entscheidungsträgern der Unternehmung im Rollensystem des Wirtschaftsverbandes ausgefüllt werden.
Im Wirtschaftsverband sind also grundsätzlich zwei Typen von Rollen zu unterscheiden:

1. Die unmittelbaren oder ursprünglichen P-Rollen. Sie werden von den hauptberuflichen Angestellten des Verbandes ausgefüllt (Geschäftsführer, Referenten, Angestellte usw.) und beziehen sich hauptsächlich auf die Tätigkeiten und Aufgaben in der Geschäftsstelle des Wirtschaftsverbandes.
2. Die S-Rolle der Mitgliedunternehmung. Sie beinhaltet eine Reihe von Nebenbedingungen, Prämissen und Normen. Durch diese werden die Mitgliedunternehmungen berechtigt, sämtliche Vorteile und Leistungen des Verbandes in Anspruch zu nehmen. Sie werden aber auch zu eigenen Leistungen an den Verband verpflichtet; in der Hauptsache hat die Unternehmung als solche im Rahmen ihrer S-Rolle ihre monetären Mitgliedsbeiträge zu zahlen. Die S-Rolle beinhaltet aber auch die Verpflichtung bzw. Berechtigung, daß Mitglieder der Unternehmung Aktivitäten für den Verband zur Verfügung stellen. Die Rollen, die dabei vom Verband an diese Personen übertragen werden, sind mittelbare oder abgeleitete P-Rollen des Wirtschaftsverbandes

(z.B. die Rollen des Vorsitzenden, der Vorstandsmitglieder, der Ausschußmitglieder usw.)[1]. Es muß beachtet werden, daß die S-Rolle nicht mit der Summe der P-Rollen, die sie beinhaltet, identisch ist. Die Zahlung der monetären Beiträge der Unternehmung ist z.B. Bestandteil der S-Rolle der Unternehmung; sie ist aber keiner P-Rolle zuzuordnen.
Es üben somit Mitglieder, d.h. Personen der beiden Systeme, der Unternehmung und des Wirtschaftsverbandes, Rollen (P-Rollen) im Wirtschaftsverband aus. Damit ist der Einklang mit dem üblichen Rollenbegriff hergestellt.

Die Mitgliedsrolle[2] der Unternehmung im Wirtschaftsverband kann in drei Komponenten aufgeteilt werden[3].

1. Die "Rollenentsprechung": Sie beinhaltet die tatsächlichen S-Rollenaktivitäten der Unternehmung einschließlich der abgeleiteten P-Rollenaktivitäten als Antwort bzw. Entsprechung auf die Erwartungen des Wirtschaftsverbandes.

2. Die "Rollenzumutung": Sie ist die Summe der Erwartungen oder Zumutungen, die der Wirtschaftsverband an die S- bzw. P-Rollenaktivitäten der Unternehmung stellt. Diese Erwartungen gründen sich auf die Normen des Wirtschaftsverbandes (und die ihnen zugrundeliegenden Werte). Sie sind für alle Mitgliedunternehmungen in gleicher Weise gültig; sie entstehen aus der gemeinsamen Auffassung der Mitgliedunternehmungen über die geeigneten Rollenaktivitäten zur Erreichung der Ziele des Wirtschaftsverbandes. Die Einhaltung der Normen durch die Mitgliedunternehmungen kann der Verband durch negative und positive Sanktionen erreichen (ahnden bzw. belohnen). Die einzig mögliche negative Sanktion des Verbandes ist der Ausschluß einer Mitgliedunternehmung; positive Sanktionen können in einer Verbesserung der Vorteile und Leistungen des Verbandes für seine Mitglieder liegen.

---

1) Dem Problem der Rolle eines sozialen Systems in einem anderen sozialen System wurde nach Wissen des Verfassers in der Soziologie kaum Aufmerksamkeit gewidmet; es sollen daher die eigenen Begriffe der P-Rolle und der S-Rolle eingeführt werden, zumal sich dies als gangbarer Weg zur Lösung der bestehenden Probleme zeigt.

2) Vgl. zum Rollenbegriff: Tenbruck, T.H., Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie, a.a.O., S.18ff; Dahrendorf, R., Homo Sociologicus, a.a.O., S.26ff; Gronau, H., Die soziologische Rollenanalyse, a.a.O., S.115ff; Newcomb, T.H., Sozialpsychologie, S.214ff;

3) Vgl. hierzu Gronau, H., Die soziologische Rollenanalyse, a.a.O., S.15ff.

3. Die "Rollen-Selbstdeutung": Sie besteht in einer Überformung bzw. Modifizierung der "Rollenzumutung" durch die Ansichten, die die Unternehmung von ihren eigenen Rollenaktivitäten hat; d.h. also: Die "Rollen-Selbstdeutung" modifiziert die "Rollenzumutung" zur "Rollenentsprechung".

Die Festlegung der "Rollenzumutung" für die Unternehmung geschieht in der Haupttransaktion durch die Teilnahmeentscheidung. Der Zugang einer Unternehmung zur Haupttransaktion mit dem Wirtschaftsverband ist durch Kriterien begrenzt: Die Unternehmung muß z.B. einem bestimmten Wirtschaftszweig angehören, bestimmte Erzeugnisse herstellen oder ihre Niederlassung in einem bestimmten Land haben usw. Der Inhalt der S-Rolle der Unternehmung als Mitgliedsrolle ist in praxi nicht Gegenstand von Verhandlungen, er ist grundsätzlich für alle (jeweils vergleichbaren) Mitgliedunternehmungen gleich; der Unternehmung bleibt nur die Wahl, zur Anerkennung der bereits fixierten Mitgliedsrolle bereit zu sein oder nicht. Denn es liegt nahe, daß der Wirtschaftsverband, um für eine sachliche Konsistenz seiner Erwartungen und für ein Höchstmaß an Erwartungssicherheit zu sorgen, die Mitgliedschaft einer Unternehmung im Verband mit der Anerkennung von formalisierten Erwartungen und Normen des Verbandes als grundlegende Mitgliedschaftsbedingung korreliert und dadurch seine Erwartungen auf die Mitgliedsrolle bezieht. "Dann wird die Mitgliedschaft selbst als Symbol für eine besondere Rolle mit bestimmten Rechten und Pflichten aufgefaßt"[1]. Die Mitgliedschaft kann dann als solche verliehen, entzogen oder aufgegeben werden, je nachdem, ob die Unternehmung die Erwartungen des Verbandes bezüglich der Mitgliedsrolle teilt oder nicht. Die Unternehmung hat somit Anlaß, das Mitgliedschaftsverhältnis von seinen Grenzen her als Ganzes zu sehen und die Vor- und Nachteile der Zugehörigkeit zum Verband abzuwägen.
Hierbei haben natürlich die vom Verband zu erwartenden Vorteile, Dienste und Leistungen eine entscheidende Bedeutung. Die diesbezüglichen Erwartungen der Unternehmung können sich dabei an den Programmen und den bisherigen Leistungen des

---

1)Luhmann,N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 35.

Verbandes orientieren. Die Kompromißlosigkeit dieser Aussage wird jedoch dadurch gemildert, daß die fixierte S-Rolle oder Mitgliedsrolle inhaltsmäßig lediglich einen formellen Rahmen bildet, der einer intensitätsmäßig unterschiedlichen "materiellen" Ausfüllung der abgeleiteten P-Rollen relativ breiten Raum läßt. Die Mitgliedsrolle verpflichtet die Unternehmung i.d.R. zunächst nur zur Zahlung der festgesetzten Mitgliedsbeiträge[1], zur Bindung an die satzungsgemäß gefaßten Beschlüsse des Verbandes und zur wahrheitsgemäßen und termingerechten Erteilung der für die Durchführung der Verbandsaufgaben erforderlichen sachdienlichen Auskünfte. Dies stellt gleichsam die Mindesterfordernisse bezüglich der Rollenaktivitäten oder den "konstanten" Bestandteil der Mitgliedsrolle dar. Darüber hinaus wird die Unternehmung nur berechtigt, nämlich an allen Einrichtungen, Vorteilen und Leistungen des Verbandes teilzunehmen. Der formale Inhalt der "Rollenzumutungen" umfaßt aber auch einen intensitätsmäßig unterschiedlichen Ausbau der Mitgliedsrolle durch die Unternehmung, vor allem durch die Übernahme von P-Rollen innerhalb des Wirtschaftsverbandes (z.B. Ausschußmitarbeit, Vorstandstätigkeit) und sonstige Teilnahme ander Verbandsarbeit. Diese unterschiedliche Ausfüllung der Mitgliedsrolle steht im Mittelpunkt der Subsidiärtransaktionen bzw. der Beitragsentscheidungen. Die Mitgliedsrolle ist also so konzipiert, daß sie unterschiedliche P-Rollenaktivitäten der Mitgliedsunternehmungen ermöglicht. Sie eröffnet den Unternehmungen gleichzeitig den Zugang zu allen anderen Rollen im Wirtschaftsverband und vor allem zu den Subsidiärtransaktionen als die Gegenstände der Beitragsentscheidungen Man kann dies als den "variablen" Bestandteil der Mitgliedsrolle bezeichnen.

---

1)Die Bemessung der Beiträge kann bei verschiedenen Wirtschaftsverbänden unterschiedlich sein; sie kann nach den Umsätzen, nach den Beschäftigtenzahlen usw. erfolgen. Der Beitragssatz kann sich dabei staffeln. Grundsätzlich gilt jedoch für jeden Verband die gleiche Behandlung vergleichbarer Mitglieder; dies schließt jedoch nicht aus, daß die Verbände bei besonders wichtigen und großen Unternehmungen zu Konzessionen bereit sind, also z.B. niedrigeren monetären Beiträgen zustimmen bevor diese Beiträge ganz verlorengehen.

Die Mitgliedsrolle kann somit sehr eng mit der Unternehmung als S-Rolleninhaber verbunden sein, wenn sich die Unternehmung in starkem Umfang mit der Mitgliedsrolle identifiziert[1]. Grundsätzlich gilt im Wirtschaftsverband jedoch, daß die Mitgliedsrollen von der einzelnen Unternehmung zunächst prinzipiell unabhängig sind[2].

In der Teilnahmeentscheidung erklärt sich also die Unternehmung bereit, den groben Inhalt, d.h. die Art der gegenseitigen Transaktionsobjekte und den formellen Rahmen der Mitgliedsrolle anzuerkennen; sie vergleicht dabei die erwarteten Leistungen und Vorteile des Verbandes mit den voraussichtlich zu erbringenden eigenen Beiträgen. In den Beitragsentscheidungen werden der konkrete Inhalt, die Menge und die Intensität der S- und P-Rollenaktivitäten der Unternehmung von Fall zu Fall festgelegt; dabei werden vor allem neben anderen Einflußgrößen der konkrete Inhalt, die Menge und die Intensität der entsprechenden Leistungen und Vorteile des Verbandes berücksichtigt. Darüber hinaus kann versucht werden, auf die Mitgliedsrolle selbst und auf die anderen Rollen im Wirtschaftsverband aktiv einzuwirken.

2. Der Prozeß der Beteiligungsentscheidung.[3]

Die Beteiligungsentscheidung ist eine unternehmerische Mittelentscheidung: Die mit Übernahme der Mitgliedsrolle erwarteten Vorteile und Leistungen des Wirtschaftsverbandes dienen der Erreichung der Unternehmungsziele. Die Beteiligungsentscheidung weist eine komplexe Struktur und einen vielschichtigen Ablauf auf. "Der Entscheidungsprozeß umfaßt die Entwicklung der Willensbildung im Zeitablauf. Er schließt

---

1) Vgl. dazu Tenbruck,T.H., Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie,a.a.O.,S.14; die Mitgliedsrolle tritt also dem Träger keineswegs nur als fremde "Zumutung" entgegen; zu ihr gehört auch ein innerer Komplex von Emotion, Engagement und Identifikation.

2) Vgl. dazu Dahrendorf,R., Homo Sociologicus, a.a.O., S. 21; Katz,D.und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations, a.a.O., S. 50.

3) Vgl. im ff. v.a. Heinen,E., Das Zielsystem..., a.a.O., S.18-28.

sämtliche Teilvorgänge ein, die für eine rationale Entscheidungsfindung notwendig sind"[1]. Eine generelle entscheidungstheoretische Analyse der Beteiligungsentscheidung setzt das rationale Verhalten der Unternehmung als Entscheidungsträger voraus. "Der rationale Vollzug eines Entscheidungsprozesses ist das Kennzeichen sogenannter echter Entscheidungen"[2], es handelt sich dabei um eine intendierte, jedoch beschränkte Rationalität[3]. Denn das der Beteiligungsentscheidung zugrundeliegende Wahlproblem ist für die Unternehmung einmalig bzw. tritt in voneinander abweichenden Erscheinungsformen und unter verschiedenen Bedingungen auf. Die formale Rationalität bezieht sich dabei auf die Art des Zustandekommens (den Ablauf), die substantielle Rationalität auf das Ergebnis der Beteiligungsentscheidung[4].

21. Das Entscheidungsfeld

Das Entscheidungsfeld ist "die Menge und Art der Personen und Sachen, die durch einen Willensakt direkt oder indirekt beeinflußt werden können, und die Gegebenheiten der Umwelt, die den Erfolg der Willensakte beeinflussen"[5]. Das Entscheidungsfeld der Unternehmung hinsichtlich der Beteiligungsentscheidung umfaßt also alle für den Prozeß der Beteiligungsentscheidung relevanten Gegebenheiten als Datenkomplex[6]. Im Rahmen einer deskriptiven Analyse müssen alle

---

1) Heinen, E., Das Zielsystem..., a.a.O., S. 19;

2) ebenda, S. 19; echte Entscheidung steht hierbei im Gegensatz zu Routineentscheidung;

3) D.h. die Menschen als Entscheidungsträger beabsichtigen, rational zu sein, aber es sind dabei eine Reihe von Begrenzungsfaktoren rationaler Entscheidungen zu berücksichtigen.

4) Vgl. Gäfgen, G., Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S. 26;

5) Engels, W., Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962, S. 94; vgl. auch Heinen, E., Einführung..., a.a.O., S. 23f;

6) Das Entscheidungsfeld ist sowohl Ausdruck der Situation der Unternehmung selbst als auch der sie umgebenden Umwelt (einschließlich der sie bestimmenden Gesetzmäßigkeiten), und zwar hinsichtlich Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Das Entscheidungsfeld beinhaltet also von der Unternehmung als Entscheidungsträger beeinflußbare und nicht beeinflußbare Daten. Es drückt darüber hinaus aus, ob eine Entscheidung unter Sicherheit, Risiko oder Unsicherheit getroffen werden muß und läßt die Möglichkeit einer lang- bzw. kurzfristigen Entscheidung erkennen. Das Entscheidungsfeld grenzt schließlich den

Forts. S. 87

die Tatbestände und Zusammenhänge dieser Entscheidungsfelder beschrieben werden.

Das Entscheidungsfeld wird zunächst durch die Ausgangslage bzw. die Gegebenheiten bestimmt, die vor, bei und nach der Beteiligungsentscheidung bestehen[1]:

1. Die Umweltsverhältnisse. Sie können durch Wachstums-, Stillstands- und Schrumpfungsvorgänge der Volkswirtschaft gekennzeichnet sein, die entweder struktureller oder vorübergehender Natur sind. Der Datenkranz reicht dabei von allgemeinen Gegebenheiten, wie z.B. der Entwicklung der Bevölkerung, der Erzeugung, des Bedarfs, der Kosten und Preise bis zu einzelnen speziellen Tatsachen, wie z.B. die Erhöhung oder Senkung bestimmter Steuern oder Zölle.
2. Die Unternehmungsverhältnisse. Sie werden bestimmt durch Größe und Art der Unternehmung, die Entwicklung der Kosten der Produktionsfaktoren und der Preise der hergestellten Erzeugnisse, durch technische Probleme, Rationalisierungsprobleme, soziale Fragen usw.

Die Umwelts- und Unternehmungsverhältnisse, die eng miteinander verbunden sind, sind von grundlegender Bedeutung für die Beteiligungsentscheidung. Sie müssen jedoch im Zusammenhang mit bestimmten Voraussetzungen für die Bildung eines Wirtschaftsverbandes bzw. dem Beitritt in einen Wirtschaftsverband gesehen werden[2]:

1. Allgemeine Voraussetzungen. Die Unternehmungen müssen selbständig sein, sie müssen koordinierbare, gleiche, ähnliche und delegierbare Teilaufgaben bzw. Teilaufgabenkomplexe haben, und sich über Art und Umfang der koordinierten Aufgabenerfüllung und die Ziele des Wirtschaftsverbandes einigen.

2. Spezielle Voraussetzungen. Sie lassen der einzelnen Unternehmung unter Zugrundelegung eines rationalen Entscheidungs-

---

Forts. Fußn. 6), S.86
Bereich sämtlicher "Handlungsmöglichkeiten" (Aktivitäten) der Unternehmung ab.

1)Vgl. Hardach,F.W., Willensbildung in Wirtschaftsverbänden, a.a.O.;

2)Vgl. Grochla,E., Betriebsverband und Verbandbetrieb, a.a.O., S. 97 ff;

prozesses die Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband vorteilhaft erscheinen; dies ist dann der Fall, wenn durch die koordinierte Aufgabenerfüllung, also die Mitgliedschaft im Verband, das Unternehmungsziel "besser" erreicht wird, als bei einer Erfüllung dieser Aufgabe in der eigenen Unternehmung bzw. einer Nichterfüllung[1].

Zum Entscheidungsfeld der Unternehmung gehören auch die Alternativen, die sich der Unternehmung bezüglich der Beteiligungsentscheidung bieten. Viele Unternehmungen, vor allem natürlich die größeren, weisen ein sehr heterogenes Produktionsprogramm auf und stellen daher mehrere verschiedene Erzeugnisse aus verschiedenen Erzeugnisgruppen her; da i.d.R für jede größere Erzeugnisgruppe ein zugehöriger Wirtschaftsverband besteht[2], steht solchen Unternehmungen der Zugang zu zwei oder sogar mehreren Verbänden offen.
Produziert eine Unternehmung z.B. Werkzeugmaschinen und Gießereierzeugnisse, dann kann sie Mitglied im "Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten" und im "Wirtschaftsverband Gießerei-Industrie" werden.

---

1) Grochla, E., Betriebsverband und Verbandbetrieb, a.a.O., führt auf S. 59ff im einzelnen aus:
Ein solcher Vorteil der einzelnen Unternehmung kann sich dadurch ergeben, daß
"1. Eine Teilaufgabe bzw. ein Teilaufgabenkomplex überhaup erst oder erst ökonomisch sinnvoll bei einer Koordination in einem Betriebsverband erfüllt werden kann, weil a) die Kosten der selbständigen Erfüllung im einzelnen Betrieb in einem völlig unwirtschaftlichen Verhältnis zu dem Wert der Leistungen stehen;... b) die notwendigen Aufwendungen für eine selbständige Erfüllung im einzelnen Betrieb die finanziellen Möglichkeiten des Betriebes übersteigen.... c) zu der Erfüllung der Teilaufgaben -in einer dem Betriebszweck dienlichen Weise- eine Mehrzahl von Betrieben, wenn nicht sogar die Gesamtheit bestimmter Betriebsarten benötigt wird....
2. eine Aufgabe, die an sich von einem einzelnen Betrieb erfüllt wird (oder erfüllt werden könnte), bei einer Koordinierung der Teilaufgabenerfüllung mit folgenden positiven Wirkungen für den Betrieb im Verband ausgeführt werden kann: a) mit geringerem Aufwand bei gesteigertem Ertrag bzw. mit geringeren Kosten bei gleicher Leistung, b) mit gleichem Aufwand bei gesteigertem Ertrag bzw. mit gleichen Kosten bei gesteigerter Leistung."
Das Vorliegen einer der genannten speziellen Voraussetzungen reicht aus, um für die Unternehmung den Beitritt zu einem Wirtschaftsverband interessant erscheinen zu lassen.

2) z.B. Maschinen, Gießereierzeugnisse, Automobile, Bekleidung, chemische Erzeugnisse, elektrotechnische Erzeugnisse usw. Vgl. hierzu die 39 Mitgliedsverbände des Bundesverbandes der Deutschen Industrie

Die Unternehmung steht damit vor einer Entscheidungssituation, die durch vier Alternativen gekennzeichnet ist:

a) Mitgliedschaft in beiden Verbänden
b) Mitgliedschaft in keinem der beiden Verbände
c) Mitgliedschaft nur im Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten
d) Mitgliedschaft nur im Wirtschaftsverband Gießerei-Industrie

Dieses Beispiel wirft ein grundlegendes Problem auf: Die Ziele und Aufgaben der Wirtschaftsverbände unterscheiden sich grundsätzlich in ihren speziellen fachlichen Bereichen, z.B. hinsichtlich des Werkzeugmaschinenbaus bzw. der Guß-Produktion; aus diesem Grunde sind die Unternehmungen, deren Produkte verschiedenen Erzeugnisgruppen zuzurechnen sind, auch Mitglied in den jeweils zugehörigen, d.h. also in mehreren Wirtschaftsverbänden, weil sie vor allem an den jeweiligen speziellen Aufgabenbereichen der verschiedenen Verbände besonders interessiert sind. Diese Verbände können sich jedoch hinsichtlich ihrer mehr allgemeinen Aufgabenbereiche, z.B. gemeinsamer betriebswirtschaftlicher, wirtschaftspolitischer oder außenhandelspolitischer Probleme auf den ersten Blick mehr oder weniger stark überschneiden. Manche Unternehmungen plädieren daher dafür, diese gemeinsamen Aufgabenbereiche aus den einzelnen Verbänden auszuklammern und in einer gemeinsamen Institution zu zentralisieren, um Doppelarbeit und vor allem unnötige Kosten und zu großen Personal- und Sachaufwand zu vermeiden. Dabei wird jedoch übersehen, daß auch diesen allgemeinen Aufgabenbereichen meistens ihre spezifisch fachlichen Aspekte zu eigen sind, und deshalb eine Delegation sehr unzweckmäßig sein kann. So verbleiben bei näherer Überprüfung nur wenige wirklich allgemeine Probleme, die sich für eine zentralisierte Bearbeitung eignen.

Für das Entscheidungsfeld der Unternehmung hinsichtlich der Beteiligungsentscheidung ergibt sich daraus die Erkenntnis, daß eine Unternehmung zwar entsprechend ihrem Produktionsprogramm Mitglied in mehreren Wirtschaftsverbänden werden kann; diese Verbände schließen sich aber hinsichtlich ihrer

Ziele und Aufgabenbereiche gegenseitig aus, sie konkurrieren nicht miteinander, bilden also für die Unternehmung keine echten Alternativen[1]. Damit bleiben als Alternativen für die Unternehmung die Mitgliedschaft bzw. die Nicht-Mitgliedschaft in dem oder den für die Unternehmung relevanten Verbänden[2].

Gesetzliche Vorschriften bilden den normativen Teil des Entscheidungsfeldes[3]; die verfassungsrechtliche Grundlage der Wirtschaftsverbände stellt der Artikel 9 des Grundgesetzes dar: der Absatz 1 beinhaltet das "Hauptfreiheitsrecht" aller deutschen Vereine und Gesellschaften - d.h."dauernde Vereinigungen mehrerer juristischer oder natürlicher Personen zur Verfolgung bestimmter gemeinschaftliche Zwecke unter einer Leitung"[4] - zu bilden (positive Vereinigungsfreiheit). Eine

---

1) Alternativen sind nur dann echte Alternativen, wenn sie sich gegenseitig ausschließen, d.h. also, wenn die Mitgliedschaft in einem Verband die Mitgliedschaft in einem oder mehreren anderen Verbänden ausschließt.

2) Man kann mit Recht darauf hinweisen, daß sich auch die Aufgabenbereiche der Industrie- und Handelskammern mit denen der Verbände zum Teil decken und diese somit eine Alternative für die Unternehmung darstellen; da jedoch Pflichtmitgliedschaft besteht, sollen die Industrie- und Handelskammern nicht als eine echte Alternative bezeichnet werden. Ihrer Existenz kann in dieser Arbeit jedoch dadurch Rechnung getragen werden, daß Aufgabenbereiche der Verbände,die auch solche der Industrie- und Handelskammern sind, an Attraktivität für die Unternehmung verlieren und sich deswegen die Gründe für die Mitgliedschaft in einem Verband an Anzahl und Bedeutung vermindern können.

3) Vgl.im ff: Wittkämper,G.W.,Grundgesetz und Interessenverbände,Köln u.Opladen,1963,S.72ff; ebenso Laufer-Heydenreich,S., Die Verbände,a.a.O.,S.49ff; Scheuner,in: der Staat und die Verbände,Hrsg.:W.Beutler,G.Stein,H.Wagner,a.a.O.,S.16ff; Thiele,W.,Die Verbände in der Bundesrepublik,in:Neue Deutsche Beamtenzeitung,1962,H.5,S.91f; Krüger,H.,Die Stellung der Interessenverbände in der Verfassungswirklichkeit,in:Neue Juristische Wochenschrift,1956,S.1217ff; Eschenburg,Th.,Staat und Gesellschaft in Deutschland,München,1963,S.405ff; Erdmann,G., Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialgeschichtlichen Wandel der Zeit,Berlin,1966,S.241f; Schneider,H.,Die Interessenverbände,a.a.O.,S.11; Strasser,R.,Das Recht und die Interessenverbände im internationalen Vergleich,in:Die kollektiven Mächte im Arbeitsleben,Hrsg.:M.Floretta u.R.Strasser, Wien,1963,S.102ff; Ermacora,F.,Die Grundrechte der Interessenverbände in nationaler und internationaler Sicht,in: Die kollektiven Mächte im Arbeitsleben,a.a.O.,S.54f.

4) Füßlein,in:Neumann-Nipperdey-Scheuner:Die Grundrechte,2.Band. Die Freiheitsrechte in Deutschland,Berlin,1954,S.431(Zit.aus Wittkämper,G.W.,a.a.O.,S.72); vgl.auch Huber,E.R., Wirtschaftsverwaltungsrecht,1.Band,2.Aufl.,Tübingen,1953/54,S.25(

besondere Gewährleistung besteht darüber hinaus in Gestalt der sogenannten positiven Koalitionsfreiheit des Absatz 3: Für jedermann und alle Berufe wird das Recht garantiert, zur Wahrung und Förderung der Arbeits- und Wirtschaftsbedingungen Vereinigungen zu bilden. Dies stellt ein Doppelgrundrecht dar, und zwar - im Zusammenhang mit der Beteiligungsentscheidung - : Das individuelle Freiheitsrecht der Unternehmungen, sich zu Wirtschaftsverbänden zusammenzuschließen und das korporative oder kollektive Daseins- bzw. Betätigungsrecht der Verbände selbst, unabhängig vom Staat und anderen Wirtschaftskreisen, ihre Interessen wahrzunehmen. Aus der positiven Vereinigungs- und Koalitionsfreiheit ergeben sich die negativen Ansprüche des öffentlichen Rechts:
1. Die Freiheit von Organisations- bzw. Koalitionszwang[1)],
2. Die Freiheit von Zulassungszwang[2)],
3. Die Freiheit von Staatsaufsicht[3)].

Aus Artikel 9 GG ist ferner das Recht der Wirtschaftsverbände ableitbar, ihre inneren Angelegenheiten durch privatrechtliche Gestaltungsmittel zu ordnen[4)].
Im Artikel 9, Abs. 1 ist als Korrelat zur positiven Vereinigungsfreiheit auch die sogenannte negative individuelle Vereinigungsfreiheit enthalten, die der Unternehmung das Recht sichert, einem Wirtschaftsverband fernzubleiben. Der Absatz 3 gewährt schließlich der Unternehmung das Recht, gegenüber dem Staat und sozialen Gewalten unkoaliert zu bleiben (negative individuelle Koalitionsfreiheit)[5)].

---

1)D.h.: Keine zwangsweise Bildung von Verbänden durch den Staat, kein Aufnahmezwang, kein Zwangsbeschluß, kein Ausschlußverbot durch den Staat.

2)Keine Abhängigkeit der Wirtschaftsverbände von besonderer staatlicher Zulassung (jedoch Unterwerfung unter das Vereins- und Gesellschaftsrecht).

3)Soweit es die Rechtsform gemäß des Vereins- und Gesellschaftsrechts zuläßt.

4)Z.B. Satzungsgebung, Selbstschöpfung anderer verbindlicher Privatrechtsnormen, Regelung der Willensbildung usw.; vgl. dazu Reuß,W.,Die Organisation der Wirtschaft,in: Bettermann-Nipperdey-Scheuner,Die Grundrechte, [illegible] (Zit. aus Wittkämper,G.W., a.a.O., S. [illegible]

5)Dem [illegible] Hueck-Nipperdey,Lehrbuch des Arbeitsrechts II, S.113; andererseits z.B. Wittkämper,G.W., a.a.C, S. [illegible]

Die Grenzen dieser Freiheitsrechte bilden der Artikel 9, Abs. 2 und der Artikel 2, Abs. 1 des Grundgesetzes. Die Tätigkeit und Zwecke der Verbände dürfen nicht den Strafgesetzen zuwiderlaufen, sie dürfen nicht gegen die verfassungsmäßige Ordnung, die Sittengesetze und die Gedanken der Völkerverständigung verstoßen und die Rechte anderer nicht verletzen.

22. Die Phasen der Beteiligungsentscheidung[1)]

Bei einer systematischen deskriptiven Analyse des Prozesses der Beteiligungsentscheidung lassen sich grundsätzlich zwei Teilprozesse feststellen:

1. der Prozeß der Willensbildung,
2. der Prozeß der Willensdurchsetzung.

Der willensbildende Prozeß wiederum läßt sich zunächst für die Teilnahmeentscheidung in drei Phasen einteilen:

In der Anregungsphase beginnt der Entscheidungsprozeß mit der Feststellung eines Wahlproblems aufgrund von Anregungsinformationen. Diese Informationen können grundsätzlich zwei verschiedene Ausgangspunkte haben: Einmal den Wirtschaftsverband, der werbend an die Unternehmung herantritt, indem er alle seine Leistungen und Vorteile anpreist; zum anderen die Unternehmung selbst, indem sie z.B durch zunehmenden Mangel an technischen, betriebswirtschaftlichen, wirtschaftspolitischen, steuerlichen u.a. Informationen im Zuge der fortschreitenden Technisierung und Spezialisierung ihre Aufgaben nicht mehr gewinnbringend erfüllen und so ihre gesetzten Ziele nicht erreichen kann. Der Gedanke zur Verbesserung des Informationsstandes oder zu einer koordinierten gemeinsamen Aufgabenerfüllung drängt sich dadurch der Unternehmung auf und rückt

---

1) Vgl.im ff: Heinen,E.,Zielsystem...,a.a.O.,S.21ff; vgl.ebenfalls Bleicher,K.,Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmungsorganisation, in:Organisation und Rechnungswesen,Festschrift zum 65.Geburtstag von E.Kosiol,Hrsg.:E.Grochla,Berlin,1965,S.131-136; Witte,E.,Analyse der Entscheidung,ebda,S.114-122; Illetschko L.L.,Unternehmenstheorie,Wien,1964; Kloidt,H.,Dubberke,H.A., Güldner,J.,Zur Problematik des Entscheidungsprozesses,in:Organisation des Entscheidungsprozesses,Hrsg.:E.Kosiol,Berlin, 1969,S.11-22; Loitlsberger,E.,Zum Informationsbegriff und zur Frage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen,in:

Forts. S.93

die Existenz der Wirtschaftsverbände in den Vordergrund. Daneben sind es i.d.R. aktuelle Anlässe, die Anregungsinformationen für die Teilnahmeentscheidung sein können. Z.B. der Wunsch auf einer bestimmten Messe auszustellen, wobei es nur über den Verband möglich ist, einen Messestand zu erhalten; die Beteiligung an Gesprächen über Normungsprobleme der hergestellten Erzeugnisse; das Bedürfnis nach Austausch von Erfahrungen in der Geschäftspolitik und die Erschliessung der Möglichkeit von Absprachen mit den anderen Herstellern des gleichen Erzeugnisses, die Beteiligung an der Erfüllung von Gemeinschaftsaufgaben, denen sich die Unternehmung verbunden und verpflichtet fühlt, wie z.B. die Förderung des technischen und kaufmännischen Nachwuchses, die die Möglichkeiten der einzelnen Unternehmung übersteigen; usw.

In der Suchphase sind alle"möglichen Alternativen sowie die begrenzenden Daten ausfindig zu machen und die zugrundeliegenden Zielsetzungen zu präzisieren"[1]. Da die bestehenden Wirtschaftsverbände sich wegen ihrer unterschiedlichen Funktionen und Zielsetzungen als "Konkurrenten" gegenseitig ausschließen[2], sind die beiden für die Unternehmung zur Auswahl stehenden Alternativen die Mitgliedschaft bzw. die Nicht-Mitgliedschaft im jeweiligen "zuständigen" Verband. Ob dies z.B. ein Wirtschaftsfachverband oder ein Arbeitgeberverband ist, hängt von der Art und dem Inhalt der zugrundeliegenden Anregungsinformation ab. Um nun eine der

---

Forts. Fußn. 1), S.92
Empirische Betriebswirtschaftslehre,Festschrift für L. Illetschko,Hrsg.:E.Loitlsberger,Wiesbaden,1963,S.116f; Münstermann,H.,Bedeutung der Opportunitätskosten für unternehmerische Entscheidungen,in: ZfB 1966,1.Erg.heft, S. 18ff;

1)Heinen,E.,Zielsystem...,a.a.O.,S.21. Die Alternativen bilden den "Kern" des Entscheidungsprozesses. Ein Entscheidungsproblem ist nur dann richtig gestellt, wenn jede Alternative alle anderen ausschließt. In unserem Fall schließt die Mitgliedschaft die Nicht-Mitgliedschaft aus. Vgl. dazu auch Koriel,E.,Organisation der Unternehmung, a.a.O.,S.103f; Kirsch,W.,Gewinn - und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsverhaltens, Diss.,München,1964,S.120; Engels,W.,Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Licht der Entscheidungstheorie, a.a.O., S. 83;

2)Vgl. S.6ff dieser Arbeit.

beiden Alternativen auswählen zu können, muß die Unternehmung die Konsequenzen der beiden Alternativen prognostizieren, die sich hinsichtlich der Erreichung der Unternehmungsziele ergeben. Die Konsequenzen lassen sich dabei durch die (erwarteten bzw. verzichteten) Anreize des Wirtschaftsverbandes und die (zu leistenden bzw. nicht zu leistenden) Beiträge der Unternehmung beschreiben. Die Anreize sind alle die Vorteile, Leistungen und Einrichtungen (d.i. der Output) des Wirtschaftsverbandes, die eine Unternehmung im Falle einer Mitgliedschaft beanspruchen kann. Wesentlich ist jedoch nicht das Vorhandensein dieser Anreize allein, sondern ihre Verwendbarkeit und Brauchbarkeit für die Leistungserstellung der Unternehmung, d.h. für ihre Aktivitäten, die am Unternehmungsziel ausgerichtet sind.
Die Beiträge sind alle die Leistungen der Unternehmung an der Wirtschaftsverband als Gegenwert für die Beanspruchung der Anreize des Verbandes; sie ergeben sich aus den Pflichten der Mitgliedsrolle, die bei der Haupttransaktion festgelegt werden. Vor allem sind dies die monetären Mitgliedsbeiträge, die Auskunftspflicht und das Einhalten der satzungsgemäßen Beschlüsse des Verbandes; darüber hinaus sind es mehr freiwillige Beiträge in Form von Aktivitäten, z.B. im Vorstand oder den Ausschüssen des Verbandes.

Der Willensbildungsprozeß wird mit der Optimierungsphase abgeschlossen. Hierbei sind die beiden Alternativen im Hinblick auf die erwartete Zielerfüllung in eine Rangordnung zu bringen. Übersteigen die - immer unter dem Blickpunkt der Unternehmungsziele - "bewerteten" Anreize die Beiträge, so ist für die Unternehmung eine Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband von Vorteil; übersteigen jedoch die Beiträge die Anreize, so wird die Unternehmung dem Verband fernbleiben[1)].

Der Prozeß der Willensdurchsetzung enthält die Realisationsphase, die Verwirklichung der gewählten Alternative; die Unternehmung tritt also z.B. dem Wirtschaftsverband bei, sie übernimmt eine Mitgliedsrolle.

---

1)Vgl. hierzu den 3. Teil dieser Arbeit.

In der Kontrollphase versucht die Unternehmung laufend Kontrollinformationen zu gewinnen, um zu erfahren, ob die erwarteten Anreize und Beiträge mit den tatsächlichen übereinstimmen. Aus diesem Soll-Ist-Vergleich können sich ggf. Revisionsinformationen ergeben, die als Anregungsinformationen neue Entscheidungsprozesse auslösen können: Entweder eine Überprüfung der Teilnahmeentscheidung, oder aber laufend Beitragsentscheidungen, die den zeitlichen Inhalt, die Menge und Intensität der von der Unternehmung zu leistenden Beiträge an den tatsächlich "erhaltenen" und noch zu erwarteten Anreizen ausrichten.

So gesehen ist der Prozeß der Beteiligungsentscheidung ein sukzessiver Entscheidungsprozeß. Die Aktionsparameter der Unternehmung werden in Teilentscheidungen (Teilnahme- und Beitragsentscheidungen) sukzessiv nacheinander festgelegt. Dabei stellen die vorweggenommenen Aktionsparameter endgültige Entscheidungen dar; so bildet die Teilnahmeentscheidung den Ausgangspunkt für die zeitlich nachgelagerten Beitragsentscheidungen[1].

2. Die Determinanten der Beteiligungsentscheidung[2]

Die Analyse des Prozesses der Beteiligungsentscheidung erfordert schließlich noch einen Überblick über die Determinanten der Beteiligungsentscheidung.

1. Das Zielsystem der Unternehmung. Es ist offenkundig, daß die Ziele bzw. das Zielsystem die Beteiligungsentscheidung beeinflussen. Nur wenn die Teilnahme am Wirtschaftsverband unter dem Blickpunkt der Ziele der Unternehmung vorteilhaft erscheint, wenn die Anreize des Verbandes also dazu beitragen, den Grad der Zielerreichung zu halten bzw. zu verbessern, wird die Unternehmung Mitglied des Wirtschaftsverbandes und ist sie dazu bereit, laufend Beiträge zu leisten. Alle Aktivitäten der Unternehmung sind an ihren Zielen ausgerichtet, sowohl die Aktivitäten gegenüber dem Wirtschaftsverband als auch diejenigen für den Verband, weil die Ziele

---

1) Vgl. hierzu Heinen, E., Einführung..., a.a.O., S. 166;

2) Vgl. hierzu Heinen, E., Zielsystem..., a.a.O., S. 27ff; vgl. auch: Hax, H., Die Koordination von Entscheidungen, a.a.O., S. 56 ff.

des Verbandes mehr oder weniger direkte Unterziele der Unternehmung darstellen.

2. Das Informationssystem der Unternehmung nimmt wesentlichen Einfluß auf die Beteiligungsentscheidung; Anregungsinformationen, Informationen über die Alternativen und vor allem deren Konsequenzen, Zielinformationen, Kontroll- und Revisionsinformationen überlagern alle Transaktionen zwischen der Unternehmung und dem Verband und beeinflussen mit ihren Inhalten wesentlich den Ablauf und das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung sowie der Beitragsentscheidungen. Alle Phasen des Entscheidungsprozesses sind zugleich informationsgewinnende und informationsverarbeitende Phasen.

3. Schließlich kann das Sozialsystem der Unternehmung, die Organisation, als Determinante bezeichnet werden. Teilnahme- und Beitragsentscheidungen erfordern die Berücksichtigung einer großen Zahl von Entscheidungstatbeständen und vieler heterogener Aspekte des Ziel- und Informationssystems; dadurch werden an den Entscheidungen oft mehrere Personen als Entscheidungsträger mitwirken. Vor allem an der Gewinnung der für die Beteiligungsentscheidung erforderlichen Informationen sind mehr als nur ein Entscheidungsträger beteiligt. Teilnahme- und Beitragsentscheidungen sind darüber hinaus i.d.R. dezentralisiert; zwar wird die grundsätzliche Teilnahmeentscheidung meist von der Unternehmungsspitze getroffen, die Beitragsentscheidungen jedoch beanspruchen oft auch die Abteilungsleiter und andere Fachleute der Unternehmung[1)].

---

1) Ablauf und Ergebnis der Teilnahme- und der Beteiligungsentscheidungen, also die formelle und substantielle Rationaltät, können durch drei Faktoren beeinträchtigt werden: 1. durch Interessen- und Zielkonflikte, vor allem wenn die formellen und informellen Ziele der relevanten Träger der Beteiligungsentscheidung nicht mit den Unternehmungszielen übereinstimmen; 2. durch mangelhafte Informationen und Kenntnisse der Entscheidungsträger über die den Entscheidungen zugrundeliegenden Daten; 3. durch Routineverhalten und gewohnheitsmäßige Reaktion der Entscheidungsträger, die vor allem bei den Beitragsentscheidungen eine exakte Prüfung der jeweiligen Entscheidungssituation unterlassen. Vgl. hierzu v.a. Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 58ff; Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, a.a.O., S. 240ff; Simon, H.A., Administrative Behavior, New York, 1959, S. 39ff.

3. Teil

Die Teilnahmeentscheidung der Unternehmung

Aus einer differenzierten Betrachtung der Beteiligungsentscheidung heraus ergeben sich ihre beiden Komponenten: die Teilnahme- und die Beitragsentscheidung.

Die Teilnahmeentscheidung bedeutet für die Unternehmung die grundsätzliche Entscheidung, ob sie Mitglied in einem Wirtschaftsverband werden soll oder nicht, d.h. ob sie eine S-Rolle (Mitgliedsrolle) im Verband und die damit verbundenen Rechte und Pflichten übernehmen soll[1].

Die Teilnahmeentscheidung bringt eine Problematik eigener, mehr grundsätzlicher Art mit sich. Es müssen alle Konsequenzen einer Mitgliedschaft prognostiziert und einer unter dem Aspekt des zugrundeliegenden Entscheidungskriteriums vergleichenden Betrachtung unterzogen werden, bevor eine Entscheidung über die Mitgliedschaft gefällt werden kann. Im folgenden sollen

---

1) Das Problem der Teilnahmeentscheidung (bzw. der Beteiligungsentscheidung) kann genau genommen unter zwei verschiedenen Aspekten gesehen werden. Einmal ist die Unternehmung noch nicht Mitglied in einem Wirtschaftsverband und es besteht für sie die Alternative: Eintritt oder Nicht-Eintritt; zum anderen ist die Unternehmung bereits Mitglied in einem Verband und es besteht für sie die Alternative, ob sie die Teilnahme aufrechterhalten oder ob sie ausscheiden soll. Diese beiden verschiedenen Entscheidungssituationen gründen sich auf unterschiedliche Entscheidungsfelder. Jedoch stehen in beiden Fällen die gleichen Probleme im Mittelpunkt der Entscheidung und münden in die grundsätzliche Frage, ob die Unternehmung sich an einem bzw. dem Wirtschaftsverband beteiligen soll oder nicht. Eine explizite Unterscheidung der beiden möglichen Entscheidungssituationen wäre daher nicht unbedingt erforderlich. Trotzdem soll im folgenden von der Entscheidungssituation ausgegangen werden, daß die Unternehmung noch nicht Mitglied im Verband ist. Dies hat den Vorteil, daß die unterschiedlichen Problemkreise der Teilnahme- und der Beitragsentscheidung klarer und exakter voneinander abgegrenzt werden können.

alle die Gesichtspunkte untersucht werden, die auf den Ablauf und das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung Einfluß haben. Dabei soll sowohl eine formal entscheidungstheoretische, aber auch eine empirisch fundierte Betrachtung durchgeführt werden.

1. Die Anreize und Beiträge als Transaktionsobjekte.

Um die Teilnahmeentscheidung treffen zu können, prognostiziert die Unternehmung die Konsequenzen der beiden Alternativen "Mitgliedschaft" und "Nicht-Mitgliedschaft" und entscheidet sich dann aufgrund ihrer Erwartungen für diejenige Alternative, deren Konsequenzen für die Erreichung der Unternehmungsziele günstiger sind. Die Beschreibung und Erfassung der prognostizierten Konsequenzen geschieht am besten durch diejenigen Größen, welche die Objekte der laufenden Transaktionen zwischen der Unternehmung und dem Wirtschaftsverband sein sollen. Diese erwarteten Transaktionsobjekte können alle in dem Begriffspaar Anreize und Beiträge zusammengefaßt werden[1]. Diese erwarteten Anreize und Beiträge sind also die Konsequenzen der beiden Alternativen "Mitgliedschaft" und "Nicht-Mitgliedschaft"[2]. Weil die Kenntnisse bzw. die Erwartungen über die Anreize und Beiträge letztlich das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung bestimmen, sollen sie im folgenden als die Determinanten der Teilnahmeentscheidung bezeichnet werden. Diese Entscheidungsdeterminanten können als Komponenten der umfassenderen Entscheidungsdeterminante Informationssystem[3] eingeordnet werden, weil die Kenntnisse bzw. die Erwartungen über die Anreize und Beiträge auf Informationen beruhen.

---

1) Vgl. zum Begriffsinhalt der Anreize und Beiträge S. 94 dieser Arbeit;

2) Anreize und Beiträge können dann als Konsequenzen der Alternative "Nicht-Mitgliedschaft" bezeichnet werden, wenn man sie als "nicht erhaltene Anreize" und als "nicht zu zahlende Beiträge" interpretiert. Denn erst, wenn für die Unternehmung der Vergleich der erwarteten Anreize und Beiträge ungünstig ausfällt, entschließt sie sich zur Alternative "Nicht-Mitgliedschaft", bei der sie weder Anreize erhält noch Beiträge zahlen muß.

3) Vgl. die Ausführungen auf S. 96 dieser Arbeit.

Beim Treffen der Teilnahmeentscheidung stehen also die prognostizierten Transaktionsobjekte der Unternehmung und des Wirtschaftsverbandes im Vordergrund. Die Unternehmung vergleicht dabei die Anreize, die sie vom Wirtschaftsverband erwartet mit den dafür von ihr zu entrichtenden Beiträgen. Dabei ist aber zu beachten, daß beim Treffen der Teilnahmeentscheidung zunächst vor allem die Art, jedoch nur in etwa der konkrete Inhalt und die Menge bzw. Intensität der Transaktionsobjekte Anreize und Beiträge zur Diskussion stehen. Konkreter Inhalt, Menge bzw. Intensität können in der Regel zum Zeitpunkt der Teilnahmeentscheidung nicht im einzelnen festgelegt werden, weil sie meist von kurzfristig eintretenden, aktuellen Situationen und von jeweils akuten Problemen abhängen.Die beiden Transaktionspartner Unternehmung und Wirtschaftsverband vereinbaren z.B. als Art eines der Transaktionsobjekte ganz allgemein die Interessenvertretung der Unternehmung durch den Verband gegenüber Regierung, Behörden und anderen Wirtschaftskreisen. Der konkrete Inhalt und die Intensität dieser Interessenvertretung hängenjedoch von aktuellen wirtschaftspolitischen, steuerlichen u.a. Entscheidungen, z.B. der Bundesregierung ab, die zum Zeitpunkt der Teilnahmeentscheidung noch nicht bekannt waren. Ebenso sind z.B. weder der konkrete Inhalt noch die Menge bzw. Intensität betriebswirtschaftlicher, fachlicher, technischer u.a. Informationen und Beratungen - als Transaktionsobjekte ebenfalls Anreize für die Unternehmung - von vornherein bekannt. Schließlich ist auch der monetäre Mitgliedsbeitrag der Unternehmung - als Transaktionsobjekt ein Beitrag der Unternehmung - nicht als fixe Größe mengenmäßig festgesetzt, sondern nur als Prozentsatz vom Umsatz eines Zeitraums, von der durchschnittlichen Beschäftigtenzahl usw., welche aber ebenfalls zum Zeitpunkt der Teilnahmeentscheidung noch unbekannt sind

Trotz dieser relativen ex-ante-Unbestimmbarkeit der Transaktionsobjekte legt die Unternehmung, ausgehend von der bereits fixierten Art der Anreize und Beiträge, Erwartungsgrößen über den konkreten Inhalt, die Menge bzw. die Intensität der Anreize und Beiträge zugrunde; sie basieren auf

den Informationen über die in der Vergangenheit geleisteten Anreize bzw. geforderten Beiträge, die die Unternehmung z. B. vom Wirtschaftsverband selbst oder von Unternehmungen, die bereits Mitglieder sind, eingeholt hat.

2. Die Anreize des Wirtschaftsverbandes als Entscheidungsdeterminante der Unternehmung.

Die Anreize des Wirtschaftsverbandes sind neben den Beiträgen, die die Unternehmung zu leisten hat, die wesentlichste Entscheidungsdeterminante der Unternehmung. Sie sollen daher einer genaueren Betrachtung unterzogen werden; dabei wird hauptsächlich auf empirische Tatbestände zurückgegriffen.

Zunächst sind jedoch noch einige Anmerkungen zum Inhalt und zur Abgrenzung des Anreiz-Begriffs erforderlich.

2'. Zum Anreizsystem des Wirtschaftsverbandes

Ganz allgemein ist ein Anreiz jede Art von Leistung materieller und immaterieller Art, die geeignet ist, ein Bedürfnis eines Individuums zu erfüllen[1]. Als Anreiz eines Wirtschaftsverbandes für eine Unternehmung können alle Leistungen und Vorteile des Wirtschaftsverbandes bezeichnet werden, die dazu beitragen, die Ziele der Unternehmung zu erreichen. Diese Aussage muß jedoch noch präzisiert werden (vgl. hierzu Abbildung 9).

Die Ziele des Wirtschaftsverbandes - letztlich bestimmt durch die Ziele der Mitgliedunternehmungen - sind die grob fixierten, langfristig geltenden und grundsätzlichen Maximen des Wirtschaftsverbandes. Aus ihnen leiten sich die konkret formulierten Aufgaben des Wirtschaftsverbandes ab. Diese sind zwar formal in ihrer Art

---

1) Vgl. hierzu auch Gast,W.F., Principles of Business Management, St.Louis 1953, S.167-173. ebenso Fürstenberg,F., Die soziale Funktion der Leistungsanreize im Industriebetrieb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie, VII/4, 1955, S.558f.

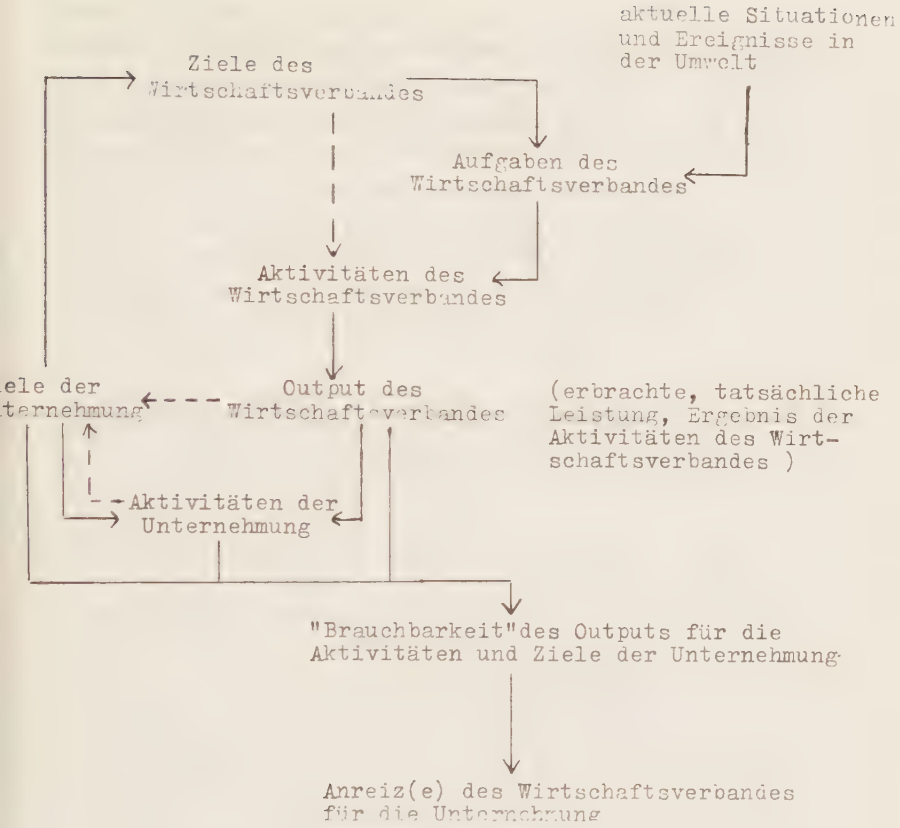


Abb. 9 Die Ableitung der Anreize aus den Zielen der Unternehmung und des Wirtschaftsverbandes.

ex ante bestimmbar, werden aber oft erst durch aktuelle Ereignisse und Situationen inhaltlich genauer festgelegt. Aus diesen Aufgaben ergeben sich dann erst die jeweiligen Aktivitäten, die der Erreichung der Ziele des Wirtschaftsverbandes dienen. Das Ergebnis dieser Aktivitäten kann als Output des Wirtschaftsverbandes bezeichnet werden. Er entspricht der erbrachten, tatsächlichen Leistung des Wirtschaftsverbandes - ohne Bezug auf eine bestimmte Unternehmung. Dieser Output entspricht einem bestimmten Grad der Zielerreichung des Wirtschaftsverbandes.

Der Output soll unmittelbar den Aktivitäten der Unternehmungen zur Erreichung der Unternehmungsziele dienen und damit mittelbar diesen Unternehmungszielen selbst. Für jede Unternehmung ergibt sich aus dem Gesamt-Output des Verbandes eine unterschiedliche "Brauchbarkeit" für ihre jeweiligen Aktivitäten und Ziele. Diese "Brauchbarkeit", d.h. die Betrachtung des Outputs des Wirtschaftsverbandes unter dem Aspekt der jeweiligen eigenen Unternehmungsziele, stellt schließlich erst den Anreiz des Wirtschaftsverbandes für die Unternehmung dar, und damit eine der beiden wesentlichen Determinanten der Teilnahmeentscheidung.

Aus dieser Darstellung ergeben sich drei Komponenten der Anreize des Wirtschaftsverbandes für die Unternehmung:
1. Der Inhalt der Ziele des Wirtschaftsverbandes bzw. der von ihnen abgeleiteten Aufgaben.
2. Der Grad der Zielerreichung bzw. der Aufgabenerfüllung, also der Output des Wirtschaftsverbandes.
3. Die Brauchbarkeit des Outputs für die Ziele bzw. Aktivitäten der Unternehmung.

Man könnte nun die Auffassung vertreten, daß in Organisationen mit freiwilliger Mitgliedschaft, wie sie der Wirtschaftsverband darstellt, die Ziele der Organisation, also des Verbandes, ein Anreiz sind, der die Unternehmung zu einer Teilnahme veranlassen könnte, weil sich ja die Unternehmungen ursprünglich wegen dieser Ziele zusammengeschlossen haben. Die Ziele des Wirtschaftsverbandes selbst können jedoch nicht unmittelbar als Anreize bezeichnet werden; sie stellen lediglich ein formales Aktionsprogramm dar und bilden den Ausgangspunkt der Anreiz-Erörterungen. Erst die Zielerreichung kann den Charakter eines unmittelbaren Anreizes annehmen und stellt ein "Motivationsmittel" für die Teilnahme der Unternehmung am Wirtschaftsverband dar[1]. Welche Aufgaben-

---

1) Vgl. hierzu auch Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955, S.72ff, v.a.S.73: "In Organisationen, die auf freiwilliger Mitgliedschaft beruhen, stellt das Organisationsziel für gewöhnlich den unmittelbaren Beweggrund dar, der die Dienstleistungen der Mitglieder garantiert." Dieser Auffassung kann nicht voll zugestimmt werden, da sie nicht präzis genug ist. Vgl. auch Clark, P.B. und Wilson, J.Q., Incentives Systems: a Theory of Organizations, a.a.O., S.764ff. Sie unterscheiden zwischen "material incentives", "solidary incentives" und "purposive incentives" bzw. entsprechend diesen Anreiz-Kategorien zwischen "utilitarian organizations",

erfüllungen dabei dann wirkliche Anreize für eine Unternehmung sind, hängt vom Grad der Aufgabenerfüllung und darüber hinaus von der Brauchbarkeit der jeweiligen Leistungen des Verbandes für die Unternehmungsziele bzw. -aktivitäten ab. Große Unternehmungen werden in der Regel andere Leistungen des Verbandes als Anreize bezeichnen wie mittlere oder kleine Unternehmungen; daneben spielt u.a. der Organisationsgrad der Unternehmung eine Rolle, der Grad der Modernität, die Aufgeschlossenheit der entscheidenden Führungskräfte der Unternehmung, usw.[1]. Die sich so ergebende Anreiz-Kombination für die Unternehmung ist jedoch relativ unstabil, d.h. die Art der als Anreize betrachteten Leistungen und Vorteile des Verbandes ändern sich; dies hat vor allem seine Ursache in der Unternehmungsentwicklung und in der Unstabilität der Umwelt.

Wenn nun im folgenden die Anreize des Wirtschaftsverbandes für die Unternehmung einer eingehenderen Untersuchung unterzogen werden sollen, so können spezielle Situationen und "Motivationen" von Unternehmungen und die sich daraus ergebenden speziellen Anreiz-Kombinationen nicht berücksichtigt werden; es kann nur darum gehen, die Gesamtheit aller möglichen Anreize für alle Mitgliedunternehmungen aufzuzeigen. Darüber hinaus ist für eine solche allgemein gültige Erörterung sowohl der Grad der Zielerreichung bzw. Aufgabenerfüllung als auch die Brauchbarkeit für die Ziele bzw. Aktivitäten der Unternehmung ohne Bedeutung, weil sie keinen Bezug auf eine bestimmte Unternehmung aufweisen.

Forts. Fußn. 1), S. 102

Purposive incentives sind dabei solche Anreize, die sich [illegible]. Dadurch wird das Zielsystem tief in das [illegible] einbezogen. Purposive organizations [illegible] ausschließlich ihre festgesetzten Ziele als [illegible] Mitglieder heranzuziehen und zu halten.

1) Z.B. verfügt eine große Unternehmung i.d.R. über eine [illegible] Expertenstäbe, die Verbandsinformationen überflüssig machen können; eine kleine Unternehmung, die über [illegible] Experten nicht verfügen kann, ist dagegen auf Verbandsinformationen angewiesen. Oder: für eine Unternehmung mit niederem Organisations- und Modernitätsgrad, die sich gerade erst darum bemüht, einen [illegible] aufzubauen, sind z. B. Probleme der elektronischen [illegible]

Forts. s. S. 10[illegible]

Die Anreize des Wirtschaftsverbandes können - so gesehen - am besten durch die Aufgaben beschrieben werden, die er zu erfüllen hat, um seine Ziele und damit die Ziele der Unternehmungen zu realisieren. Die Aufgaben des Verbandes sind dann Anreize des Verbandes [1]; die Gesamtheit der Anreize kann als das Anreiz-System des Wirtschaftsverbandes bezeichnet werden.

Dieses Anreiz-System des Wirtschaftsverbandes soll nun dargestellt werden [2].

Die Aufgaben eines Wirtschaftsverbandes sind so zahlreich, heterogen und komplex, daß es notwendig erscheint, sie nach einem bestimmten Kriterium zu ordnen.

In der Verbandsliteratur werden vielfache Möglichkeiten aufgezeigt, um die Aufgaben eines Wirtschaftsverbandes zu ordnen [3].

Forts. Fußn. 1), S.103
Datenverarbeitung (noch) nicht von Interesse und Bedeutung

1)Es ist aber zu beachten, daß die Gesamtheit der Aufgaben des Verbandes nicht mit der Gesamtheit seiner Anreize identisch ist, weil z. B. auch emotionale Gründe, die Mitgliederschaft als solche, Prestige, Geltungssucht usw. Anreize darstellen können; vgl. hierzu die Ausführungen im folgenden Abschnitt.

2)Anreiz-Systeme wurden bisher lediglich für Arbeiter und Angestellte in Unternehmungen entwickelt. Vgl. hierzu u.a. Whyte,W.F., Money and Motivation, deutsche Ausgabe: Lohn und Leistung, Köln u. Opladen 1959; Remmers, W., Auswirkungen von Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer. In: Jahrbuch des Instituts für christliche Sozialwissenschaften, Band 4 (1963), S.119-191; Krüsselberg,H.G. Betriebsstruktur und Lohnanreizsystem, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jahrg. 1953, Heft 10; vgl. auch Barnard, Ch.J., The Functions of the Executive, a.a.O., S. 141 ff.

3)Vgl. v.a. Grochla, E., Betriebsverband und Verbandsbetrieb a.a.O.,S.153 ff; Hardach, F.W., Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsverbände, Diss., Köln, 1929,v.a. S.13-19, 40-84; Müffelmann, L., Die wirtschaftlichen Verbände, Leipzig 1912, S.13; Neuhauser, G., Die verbandsmäßige Organisation der österreichischen Wirtschaft. Systematische Gesamtdarstellung. In: Verbände und Wirtschaftspolitik in Österreich, Wiss-Ltg. Th.Pütz, Berlin 1966, S. 42 ff.

Zweckmäßig erscheint es, die Aufgaben danach einzuteilen, ob sie die verbandsinternen Interessen der Mitglieder zum Gegenstand haben oder ob sie sich nach außen richten. Es lassen sich demnach Binnen- und Außenaufgaben eines Verbandes unterscheiden[1].

Binnenaufgaben sind solche Aufgaben des Wirtschaftsverbandes, die nach innen, direkt an die Mitgliedunternehmungen gerichtet sind[2]. Dies sind vor allem jene Aufgaben des Verbandes zur Förderung der privatwirtschaftlichen Interessen der Mitgliedunternehmungen, die durch den Verband als Vertreter der organisierten Interessen besser gelöst werden können als durch die einzelne Unternehmung[3]. Als Beispiele können hier die Marktbeobachtung, die laufende Information über alle branchenrelevanten Tatbestände, das Ausbildungs- und Fortbildungswesen, die betriebswirtschaftliche, steuerliche, rechtliche und technische Beratung[4], die Abhaltung von Tagungen und Kongressen usw. angeführt werden. Durch die Verbandsarbeit kann die Unternehmung Kosten für eigene Aktivitäten auf diesen Gebieten einsparen. Es wird eine Verbesserung der Markttransparenz erreicht und damit auch entscheidend zur Funktionsfähigkeit der marktwirtschaftlichen Ordnung beigetragen. Die Binnenaufgaben des Wirtschaftsverbandes sind auch darauf ausgerichtet, den Mitgliedunternehmungen durch entsprechende Informationen, Vorträge usw. die Maßnahmen der staatlichen Wirtschaftspolitik begreiflich und verständlich zu machen. Darüber hinaus ist es sogar möglich, daß der Verband an seine Mitgliedunternehmungen appelliert, im Interesse der Gesamtwirtschaft, z.B. der Bundesrepublik oder auch eines der Partnerländer der EWG, kurzfristige

---

1) Vgl. Tuchtfeldt, E., Typen, Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände, in: Die Verbände in der pluralistischen Gesellschaft, Hrsg. E. Tuchtfeldt, Hamburg 1962, S. 7-12, hier S. 11ff;

2) Vgl. im folgenden auch Tuchtfeldt, E., Typen, Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände, a.a.O., S. 11ff;

3) Vgl. hierzu auch Neuhauser, G., Die verbandsmäßige Organisation der österreichischen Wirtschaft. Systematische Gesamtdarstellung, a.a.O., S. 43ff;

4) Vgl. auch: Wegenstein, W.O., Zur Beratungsfunktion der Verbände ... aus der Sicht des Unternehmensberaters, in: Der Arbeitgeber, Heft [illegible], [illegible]. Jg. [illegible], S. [illegible].

Marktvorteile nicht auszunützen oder eventuelle Nachteile in Kauf zu nehmen[1].

Außenaufgaben sind hauptsächlich die Vertretung der Interessen der Mitgliedunternehmungen - in enger Zusammenarbeit mit den jeweiligen Spitzenverbänden - gegenüber der Öffentlichkeit, den Parteien, dem Parlament, der Regierung, den Ministerien, den Behörden, aber auch gegenüber anderen Verbänden und sonstigen Wirtschaftskreisen. Der Wirtschaftsverband informiert und berät die Legislative und die Exekutive über die Probleme der Branche oder des Wirtschaftszweiges; er nimmt zu geplanten Maßnahmen Stellung, reicht Änderungsvorschläge ein, gibt Gutachten ab, arbeitet in Ausschüssen und Expertenkommissionen mit, usw. Daneben geht das Bestreben des Wirtschaftsverbandes oft dahin, auf wirtschaftspolitische Entscheidungen Einfluß zu nehmen, um entweder Nachteile abzuwehren, die sich für die Branche oder den Wirtschaftszweig aus der staatlichen Wirtschaftspolitik ergeben (z.B. Steuererhöhungen), oder um Sondervorteile zu erreichen (z.B. Einfuhrkontingente, Subventionen, Mindestpreise usw.). Vor allem durch die Entwicklung des Interventionismus bzw. der gelenkten Marktwirtschaft öffnen sich für einen Wirtschaftsverband die Chancen, durch Einfluß auf Gesetzgebung und Verwaltung die Einkommensverteilung zugunsten einer bestimmten Interessentengruppe, also z.B. eines bestimmten Wirtschaftszweiges, beeinflussen zu können[2].

Bei einer Befragung der Wirtschaftsverbände in der Bundesrepublik hinsichtlich ihrer Hauptaufgaben ergab sich für die Verbände der Industrie folgendes Bild[3]:
Die Interessenvertretung gegenüber Parlament und Ministerien

---

1)Wie dies z.B. geschehen ist, damit Frankreich die wirtschaftlichen Folgen der Streikbewegung im Mai 1968 bewältigen kann.

2)Vgl.Pütz,Th.,Die wirtschaftliche Bedeutung der Interessenverbände,in: Die kollektiven Mächte im Arbeitsleben,Hrsg. H.Floretta u.R.Strasser,Wien 1963,S.125; Neuhauser,G.,Die verbandsmäßige Organisation der österreichischen Wirtschaft, a.a.O., S.52ff;

3)Vgl.Schmölders,G., Das Selbstbild der Verbände,Berlin 1965 S.60-64, v.a.S.62, ebenfalls S.167.

gaben 90 % der industriellen Verbände als Hauptaufgabe an (Außenaufgabe), die individuelle Beratung und Betreuung der Mitgliedunternehmungen 48 % (Binnenaufgabe), die Auseinandersetzung mit den Gegenverbänden ebenfalls 48 % (Außenaufgabe), die Unterrichtung der Mitglieder über die wirtschaftspolitische Entwicklung (allgemein und der Branche) 29 % (Binnenaufgabe) und die Öffentlichkeitsarbeit für das Verständnis der Interessenlage 19 % der Verbände (Außenaufgabe). Neben diesen fünf Hauptaufgaben erlangt die Selbsthilfefunktion der Verbände eine große Bedeutung, der die Aufgaben der überbetrieblichen Rationalisierung, "der Durchführung von Ausstellungen und Messen, der Gemeinschaftswerbung und der Durchführung von Ausbildungskursen zuzurechnen sind."[1]

Der gesamte Aufgabenumfang, den ein Wirtschaftsverband zu bewältigen hat, hängt zunächst von der Menge und Art der von den Mitgliedern an den Verband delegierten Aufgaben ab[2]; weiterhin von der Menge und Art der Aufgaben, die entweder der Verband selbst erfüllt oder der Verband an den zugehörigen Spitzenverband weiterdelegiert, weil nur dieser z.B. mit seinen Eingaben und Gutachten ein entsprechendes Gewicht hat (z.B. bei der Steuergesetzgebung). In der modernen Wirtschaftsgesellschaft ist die Zahl der möglichen Aufgaben des Wirtschaftsverbandes beinahe unbegrenzt. Unter dem Gesichtspunkt der Aktualität sind sie jedoch mehr oder weniger vordringlich und werden sie als Nah- oder Fernziele eingestuft[3], so daß der Wirtschaftsverband sich nie gleichzeitig allen seinen Aufgaben mit gleicher Intensität widmet.

Eine exakte Abgrenzung der Aufgaben des Wirtschaftsverbandes als Binnen- und Außenaufgaben ist nur rein formal, nicht jedoch inhaltlich möglich, weil sich die Innen- und Außenbereiche des Verbandes hinsichtlich ihrer Aufgaben meist wechselseitig ergänzen und voraussetzen und somit auch

---

1)Schmölders,G., Das Selbstbild der Verbände, a.a.O., S.63;

2)Vgl. hierzu Grochla,E., Betriebsverband und Verbandbetrieb, a.a.O., S. 160ff;

3)Vgl. auch Weippert,G., Zum Verständnis der verbandsstrukturierten Gesellschaft, a.a.O., S. 132.

beeinflussen. Es ist daher zweckmäßig, bei einer Darstellung der Aufgaben des Verbandes von bestimmten sachlichen, funktionellen Aufgabenbereichen auszugehen; zu jedem Bereich gehören dann in der Regel untrennbar sowohl Binnen- als auch Außenaufgaben. Mit diesem Vorgehen wird die Einheitlichkeit der Erörterung gewahrt. Dabei ist es jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich und auch nicht erforderlich, alle Aufgabenbereiche erschöpfend zu behandeln. Einmal sind die Aufgabenbereiche in den verschiedenen Verbänden inhaltlich oft unterschiedlich gegeneinander abgegrenzt und sie haben darüber hinaus - je nach den Erfordernissen des betreffenden Wirtschaftszweiges - unterschiedliche Bedeutung. Zum anderen sind die einzelnen, konkreten und speziellen Aufgaben innerhalb der Aufgabenbereiche so zahlreich und so verschiedenartig, daß eine allgemeingültige Aufzeichnung in dem hier möglich Umfang nicht erreicht werden kann.

Es kann und soll sich daher in der folgenden Darstellung nur darum handeln, einen groben, mehr kasuistischen Überblick über die Aufgaben eines Wirtschaftsverbandes zu vermitteln, der jedoch ausreichen sollte, um diese Aufgaben als Anreize für die Unternehmung verständlich zu machen.

22. Die Aufgaben des Wirtschaftsverbandes als Anreize für die Unternehmung[1)]

1. Als erstes Aufgabengebiet sind die betriebswirtschaftlichen Aufgaben des Verbandes zu nennen. Sie umfassen alle Maßnahmen, die unmittelbar oder mittelbar auf die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit der Mitgliedunternehmungen

---

1) Vgl. im folgenden den Jahresbericht 1966 des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, 1966, Drucksache Nr. 78, S.43ff; Geschichte und Aufgaben der deutschen Maschinenbau-Organisation, Sonderdruck aus Handbuch der Maschinen-Industrie, 1965, Darmstadt 1966; Deutsches Industrieinstitut, Spitzenorganisationen der Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, Wirtschafts- und Sozialpolitische Grundinformationen II/32, Köln 1968, S.8ff, 20ff, 35ff.

gerichtet sind und die die Rationalisierungsbemühungen der Unternehmungen, das Streben nach Kostensenkung und Produktivitätssteigerung fördern. Dabei werden die betriebswirtschaftlichen Problemkreise meist schwerpunktartig, nicht alle gleichzeitig, erfaßt. Einige dieser Problemkreise und die für den Verband dadurch anfallenden Aufgaben seien kurz dargestellt. Hinsichtlich der Unternehmungsplanung befaßt sich der Verband z.B. mit der Aufstellung, Zusammenfassung und gegenseitigen Abstimmung der unternehmerischen Teilpläne; er bemüht sich dabei, den unterschiedlichen Problemen sowohl der kleineren als auch der mittleren und großen Unternehmungen gerecht zu werden. Bei der Behandlung von Fragen des Rechnungswesens werden z.B. die wesentlichsten Kostenarten und -gruppen der Branche genau untersucht; oder der Verband bemüht sich um die Gestaltung eines Gemeinschaftskontenrahmens in Zusammenarbeit mit dem Spitzenverband, damit es den Unternehmungen möglich ist, schnell und auf einfachem Wege das für die Entscheidungen benötigte Zahlenmaterial zu erhalten; schließlich befaßt sich der Verband z.B. auch mit der Überprüfung neuzeitlicher Systeme und Techniken der Kosten- und Leistungsrechnung und ihrer Anwendbarkeit und Aussagefähigkeit. Hinsichtlich organisatorischer Fragen geht es z.B. für den Verband darum, die Zusammenhänge zwischen unternehmerischem Wachstumsprozeß und den dadurch notwendigen Änderungen der Organisationsstruktur zu analysieren und zu verdeutlichen. Vor allem gewinnt hierbei auch die Behandlung der Probleme des modernen Management für die betriebswirtschaftliche Verbandsarbeit eine wachsende Bedeutung.

Breiten Raum in der betriebswirtschaftlichen Verbandsarbeit nimmt heute meist der Problemkreis der Kooperation ein. Hier gilt es für den Verband, die Zusammenarbeit vor allem zwischen den kleineren und mittleren Mitgliedunternehmungen angesichts der wachsenden Unternehmungs-

größen und des schärfer werdenden Konkurrenzkampfes zu fördern[1]; den Unternehmungen ist dabei das Rüstzeug, das sie zur Realisierung der für sie günstigen Kooperationsform in der Praxis benötigen und darüber hinaus Leitfäden für die daraus erwachsenden Kooperationsprobleme in die Hand zu geben. Auch das Marketing steht oft im Mittelpunkt der betriebswirtschaftlichen Aufgaben des Verbandes; es werden hierbei vor allem die Probleme der Marktforschung, der Absatzplanung und der Vertriebsanalyse behandelt und den Mitgliedsunternehmungen nahegebracht. Schließlich nehmen innerhalb der betriebswirtschaftlichen Aufgaben des Verbandes in zunehmendem Maße die Probleme der elektronischen Datenverarbeitung - Datenerfassung, Datenverarbeitung, Datenauswertung - einen bedeutenden Platz ein; vor allem die Möglichkeiten und die Anwendung der Datenverarbeitung in der Unternehmung, bei der Betriebsabrechnung, zur Fertigungssteuerung usw., sind dabei von Interesse. In letzter Zeit haben sich die Verbände auch mit den aktuellen betriebswirtschaftlichen Problemen des gemeinsamen europäischen Marktes zu befassen, um den Geschäftserfolg der Mitgliedunternehmungen auf lange Sicht nachhaltig zu fördern[2]. Voraussetzung hierzu ist das gemeinschaftliche Zusammenwirken der nationalen Verbände in der EWG. Diese Verbände führen gemeinsame Erhebungen durch, stellen internationale Betriebsvergleiche an, haben Arbeitskreise usw.

2. Ein zweiter großer Aufgabenbereich ergibt sich für einen Wirtschaftsverband auf dem Gebiet des Außenhandels. Das Exportbemühen der Mitgliedunternehmungen kann dabei auf dreifache Weise unterstützt werden.
Einmal durch Unterrichtung und Beratung der Mitgliedunternehmungen über die handelspolitischen und gesetzlichen Grundlagen des deutschen Außenhandels, über die Situation auf den

---

1) Vgl. hierzu auch de Haan, W., Datenverarbeitung im Dienste der Mitgliedsfirmen. Erfahrungen mit einer verbandlichen Gemeinschaftsanlage. In: Der Arbeitgeber, Heft 8, 19. Jg. 1967, S. 199-201;

2) Vgl. hierzu Becker, C., Die Vorbereitung der Unternehmungen auf den gemeinsamen europäischen Markt als Gemeinschaftsaufgabe einzelner Wirtschaftszweige, in: Zeitschrift für Handelswissenschaftliche Forschung, Neue Folge, 11. Jg. 1959, S. 373-381.

einzelnen Absatzmärkten und über die praktische Geschäftsabwicklung. Im einzelnen gehört hierzu die Vermittlung aller relevanten Daten über die Auslandsmärkte, internationale Institutionen und internationale Vertragswerke; außerdem Auskünfte über Außenwirtschafts- und Devisenbestimmungen, Ausfuhrkontrolle, Zolltarife und Zollabfertigungen, Zahlungsbedingungen, Exportfinanzierung und Exportkreditversicherung, Möglichkeiten der Einschaltung in die Entwicklungshilfe, Spezialfragen des Ostgeschäfts und Interzonenhandels, Einfuhr- und Devisenbestimmungen des Auslands, Vertriebsorganisation im Export, Vermittlung von Auslandsvertretungen, Auslandsmontagen, Reiseinformationen, Vermittlung von Lizenzwünschen usw.

Zum anderen nimmt der Verband die handelspolitischen Belange seines Wirtschaftszweiges bzw. seiner Fachbereiche oder auch der einzelnen Mitgliedunternehmungen gegenüber den in Betracht kommenden Ressorts der Bundesregierung[1] und der Europäischen Kommission in Brüssel wahr. Weiterhin arbeitet der Verband im Interesse der Mitgliedunternehmungen mit deutschen und internationalen Verbänden sowie mit Behörden und Institutionen, die auf dem Außenhandelssektor tätig sind, zusammen. Daneben dienen umfangreiche Kontakte zu Finanzinstituten, zu Exporthandel und Importhäusern, zu Auslands-Handelskammern, zu Wirtschaftsvertretungen der Bundesrepublik und des Auslands, zu öffentlichen und privaten Informationsstellen dem Zweck, den Mitgliedunternehmungen ein Maximum an konkreter und auf das Exportgeschäft bezogene Unterrichtung und Information zur Verfügung zu stellen.

Drittens unterstützen umfangreiche Publizitätsarbeiten der Verbände das Exportbemühen der Unternehmungen; es werden auch zahlreiche Veranstaltungen über Fragen des Außenhandels durchgeführt und Erfahrungsaustauschtagungen mit Exportleitern und Sachbearbeitern der Mitgliedunternehmungen bieten Gelegenheit zur unmittelbaren Aussprache über alle gemeinsam interessierenden Fragen der Exportpraxis.

---

1) Z.B. kommt es bei der Beratung und Unterstützung der Regierung in handelspolitischen Fragen darauf an, zu erreichen, daß bei Handelsvertrags- und Zollverhandlungen dem jeweiligen Exportinteresse des Wirtschaftszweiges Rechnung getragen wird.

3. Die wichtigste Leistung eines Verbandes innerhalb des Aufgabenbereiches "Recht" ist in der Regel die Erteilung von Auskünften und Ratschlägen in allen grundsätzlichen Rechtsfragen[1]. Hier sind das Unternehmens- und Organisationsrecht (zur Zeit vor allem das Gesellschaftsrecht in der EWG), das Recht des Wirtschaftsverkehrs, Technik und Gewerberecht, Wettbewerbsrecht, gewerblicher Rechtsschutz und Urheberrecht, die Rechtspflege und internationale Rechtsprobleme zu nennen. Im einzelnen sind Veröffentlichungen über die relevante laufende Rechtsprechung, von gutachtlichen Äußerungen von Sachverständigen und zu zweifelhaften Rechtsfragen vor allem für Mitgliedunternehmungen, die nicht über einen juristischen Sachbearbeiter verfügen, von Bedeutung. Oft wird die Rechtsabteilung eines Verbandes auch als Schlichtungsstelle zwischen Mitgliedsfirmen bei aufgetretenen Differenzen in Anspruch genommen. Eine wesentliche Leistung des Verbandes besteht in der Ausarbeitung und Zurverfügungstellung von Lieferbedingungen, Montagebedingungen, von Musterverträgen für Vertragshänderlerverträge, Handelsvertreterverträge, Lizenzverträge usw., die oft auch in alle wichtigen Fremdsprachen übersetzt sind. Von großer Bedeutung ist die Interessenvertretung durch die Rechtsabteilung des Verbandes in allen grundsätzlichen Fragen des deutschen Wirtschaftsrechts, vor allem bei der Ausarbeitung neuer Gesetze (so z.B. des Aktiengesetzes von 1966) gegenüber dem Parlament, der Regierung und den Behörden. Eine besondere Aufgabe des Verbandes kann auch die Schaffung von Wettbewerbsordnungen für verschiedene Fachzweige sein, vor allem zur Förderung des lauteren Wettbewerbs der Mitgliedsfirmen. Hierbei stehen Fragen der Kartellgesetzgebung, der Preisbindung, des Leistungswettbewerbs und der zwischenbetrieblichen Kooperation im Vordergrund. Zunehmende Bedeutung erlangt die Bearbeitung der Fragen des EWG-Rechts und der Rechtsangleichung innerhalb der EWG und der Harmonisierung der Gesellschaftsformen nationalen Rechts durch die Europäische Kommission und die diesbezügliche Beratung der Mitgliedunternehmungen.

---

1) Vgl. hierzu auch Brangsch, H., Rechtsberatung und Rechtshilfe durch Verbände, in: Neue Juristische Wochenschrift, 1953, S. 732ff; ders., Prozeßvertretung durch Verbände, in: Neue Juristische Wochenschrift, 1955, S. 1823ff.

4. In der Bundesrepublik spielen auch die öffentlichen Aufträge eine große Rolle. Die gesetzlichen Vorschriften über die Ausschreibung, Vergabe, Durchführung und Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen sind so vielschichtig, daß sie die einzelne Unternehmung als Auftragnehmer meist nicht mehr überblicken kann. Dem Wirtschaftsverband kommt damit die Aufgabe zu, den Mitgliedunternehmungen über die unterschiedlichen Beschaffungsbedingungen der zahlreichen öffentlichen Auftraggeber und die hierbei zu beachtenden preisrechtlichen Vorschriften alle Auskünfte und Ratschläge zu erteilen. Außerdem unterhält der Verband unmittelbaren Kontakt zu den Vergabebehörden, versucht bei der Abfassung und Änderung von Bedingungen Einfluß zu nehmen und bei einseitig unzumutbaren Zugeständnissen seitens der Mitgliedunternehmungen zu intervenieren.

5. Zum Bearbeitungsgebiet vieler Verbände gehören auch technische Fragen. In vielen Fachgebieten ergeben sich ständig gemeinsame Probleme, deren Lösung über die Möglichkeiten des einzelnen Betriebes hinausgehen und eher in praktischer Gemeinschaftsarbeit innerhalb des Verbandes gefunden werden kann. Das konstruktive und fertigungstechnische Leistungsstreben der Mitgliedunternehmungen wird durch Erfahrungsaustauschveranstaltungen und direkte Fachgespräche gefördert; die einzelne Unternehmung kann dadurch ihre eigene Position im Leistungswettbewerb ermitteln, ihr Erzeugnisprogramm überprüfen und außerdem Impulse für die Rationalisierung der Fertigung im eigenen Betrieb erhalten. Der Verband unterhält auch Kontakte mit den Abnehmern der Erzeugnisse, um so im vertikalen Interessenaustausch zwischen Erzeuger und Abnehmer neue Erkenntnisse für die Entwicklungs- und Konstruktionsarbeiten sowie für die Fertigung zu gewinnen. Große Bedeutung haben bei manchen Verbänden die Arbeiten auf dem Gebiet der Normung; es gilt sowohl für die eigenen Erzeugnisse der Mitgliedunternehmungen Normung zu betreiben als auch die eigenen Interessen bei der Normung von Werkstoffen und Zuliefererzeugnissen zu vertreten. Die technische Information der Mitgliedunternehmungen geschieht durch die Auswertung möglichst vieler

Fachzeitschriften aus allen Ländern, durch Schrifttums- und Literaturhinweise usw., um den Mitgliedunternehmungen ständig eine genaue Unterrichtung über die Fortschritte in der Konstruktion und in der Fertigung sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern zu ermöglichen. Hierbei spielen ggf. auch die Sicherheitstechnik und die Lärmbekämpfung eine Rolle.

6. Finanz-, Kredit- und Steuerfragen sind für die Unternehmungen, vor allem der Industrie, im Hinblick auf Kapitalausstattung, Investitionen, Konkurrenzfähigkeit und Wettbewerbslage von Bedeutung. Die Verbände widmen sich daher oft in besonderem Umfang den Problemen der Kapitalbildung, des Umfanges der Investitionstätigkeit in allen Zweigen der Volkswirtschaft, der Produktions- und Absatzfinanzierung im In- und Ausland, der Kreditversorgung und der Gestaltung der Steuern. Dieser Aufgabenkreis beinhaltet die Anregung des Gesetzgebers und der Verwaltung zu wirklichkeitsnahen und wirtschaftsfördernden Entscheidungen in allen den Wirtschaftszweig berührenden Finanz-, Kredit- und Steuerfragen. Der Verband reicht Gutachten und Stellungnahmen zu Gesetzentwürfen und zu Entwürfen von Verordnungen und Verwaltungsanweisungen ein, stellt Anträge, gibt Anregungen usw. und richtet sich dabei an die zuständigen Bundes- und Länderministerien, an Abgeordnete und an internationale Organisationen. Ein zentrales Problem stellt die Schaffung der steuerlichen und finanziellen Voraussetzungen für eine bessere Eigenkapitalbildung dar, vor allem für kleinere und mittlere Unternehmungen. Die Bemühungen um die Anpassung der steuerlichen Abschreibungen an den neuesten Stand der technischen und wirtschaftlichen Erkenntnisse, Angleichung der Abschreibungsmöglichkeiten an die anderer vergleichbarer Industrienationen, Herstellung gleicher steuerlicher und finanzieller Wettbewerbsbedingungen im europäischen Raum ist eine weitere Aufgabe des Verbandes. Daneben obliegt dem Wirtschaftsverband die Beratung und Hilfe in allen finanzwirtschaftlichen und steuerlichen Fragen, wie z.B. bei der Einführung der Mehrwertsteuer (Arbeitskreise, Seminare, Erfahrungsaustauschveranstaltungen) und die Information der Mitgliedunternehmungen über alle interessierenden steuerlichen Fragen in Vorträgen und Steuerblättern.

8. Viele Verbände befassen sich eingehend mit der Energieversorgung ihrer Mitgliedunternehmungen. Die Kosten für Energie (Strom, Gas, Kohle, Atomenergie) stellen einen gewichtigen Kostenfaktor dar; daher ist z.B. die Frage der Angemessenheit des Strompreises und der Rationalität der Stromversorgung bedeutend. Der Verband versucht hier seinen Mitgliedunternehmungen einen Überblick über die undurchsichtigen Preisverhältnisse in der Bundesrepublik zu vermitteln und gibt Hinweise für eine optimale Gestaltung der Stromlieferungsverträge. Daneben versucht er auf die Energiepolitik sowohl der Bundesregierung als auch der Europäischen Kommission Einfluß zu nehmen.

9. Für die Verbände ergeben sich auch umfangreiche Aufgaben, die mit der Rohstoffversorgung der Mitgliedunternehmungen zusammenhängen. Hier geht es vor allem um die laufende Beobachtung aller für den Wirtschaftszweig wichtigen in- und ausländischen Rohstoffmärkte, um Einflußnahmeversuche auf die Gestaltung der Werkstoffnormen sowie der technischen und allgemeinen Lieferbedingungen, um die Beantwortung aller einschlägigen Preis-, Zoll- und Frachtfragen usw. Einige Verbände geben ein eigenes Rohstoffpreisblatt heraus, das laufend über alle für den Einkauf wichtigen Daten Auskunft gibt und so eine große Hilfe und Erleichterung für die Einkaufsdispositionen der Mitgliedunternehmungen darstellt.

10. Die Verkehrsabteilungen der Verbände bearbeiten alle Fragen, die mit dem Transport ein- oder ausgehender Sendungen der Mitgliedunternehmungen zusammenhängen mit dem Ziel, die oft sehr hohen Transportkosten der Unternehmungen so gering wie möglich zu halten. Im Vordergrund stehen dabei die Tariffragen der verschiedenen Verkehrsträger: der Bahn, des Straßenverkehrs, des Luftverkehr und der Binnen- und Seeschiffahrt - vor allem die Wahrnehmung der Interessen der Mitgliedunternehmungen bei generellen Tarifänderungen und die Durchsetzung spezieller Tarifwünsche für einzelne Güter oder einzelne Verkehrsrelationen. Ferner nehmen sie an den Auseinandersetzungen über die Grundsatzfragen der Verkehrspolitik teil, die in zunehmendem Maße eine gemeinsame Verkehrspolitik der EWG sein wird.

11. Die Grundlage für die vielseitige Arbeit eines Verbandes in wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Fragen bildet eine gründliche Arbeit auf volkswirtschaftlichem Gebiet und eine Verbindung mit wirtschaftswissenschaftlichen Instituten. Dies bietet die Gewähr, daß die Berichte, Stellungnahmen, Vorschläge und Anträge des Verbandes sowohl von der Praxis her hinreichend unterbaut, als auch von wirtschaftswissenschaftlichem und gesamtwirtschaftlichem Standpunkt aus berechtigt und überzeugend begründet sind.

12. Eine wichtige Voraussetzung für dieses Aufgabengebiet des Verbandes ist die Pflege der Statistik[1]. Dabei geht es um die richtige Beurteilung der jeweiligen Lage des Wirtschaftszweiges und der Sonderverhältnisse in einzelnen Fachzweigen, um die Vorschau auf die erwartete Konjunkturentwicklung und die Beurteilung der voraussichtlichen Auswirkungen geplanter wirtschafts- und handelspolitischer Maßnahmen. Grundlagen für diese Statistik sind z.B. monatliche, vierteljährliche und jährliche Erhebungen, die bei den Mitgliedunternehmungen durchgeführt werden. Die Mitgliedunternehmungen selbst erhalten dadurch regelmäßig Unterlagen, die es ihnen gestatten, ihre eigene Geschäftslage mit der Branchenentwicklung zu vergleichen und Änderungen der Marktanteile laufend zu beobachten. Solch objektive Lagebeurteilung gibt wichtige Anhaltspunkte für künftige Absatzdispositionen. Oft werden den Mitgliedunternehmungen vom Verband auch die Ergebnisse der Auswertungen von Auslandsstatistiken und der Auslandsmarktbeobachtung mitgeteilt.

13. Auch das Versicherungswesen wird als Aufgabenbereich von einigen Verbänden erfaßt. Es geht hierbei um die Beratung der Mitgliedunternehmungen in allen Versicherungsangelegenheiten, insbesondere in Schadensfällen, um die Wahrung der Versicherungsinteressen des gesamten Wirtschaftszweiges gegenüber Behörden, Organisationen und Gesellschaften im Bereich des Versicherungswesens, um die Betreuung

---

[1] Vgl. hierzu auch Vershofen, W., Die Statistik der Wirtschaftsverbände, Nürnberg 1924.

der zu günstigen Bedingungen und Prämien bestehenden Rahmenverträge mit Versicherungsgesellschaften (die speziell für den Verband abgeschlossen wurden) und um die Beratung bei allen Versicherungsabschlüssen hinsichtlich Prämien, Versicherungsschutz und anderen Bedingungen.

14. Werbung und Messen sind ein bedeutendes Mittel der Absatzförderung. Daraus ergibt sich auch für die Verbände ein umfangreiches Aufgabengebiet. Es umfaßt die fachkundige Beratung der Mitglieder bei der Auswahl geeigneter Werbemittel, wie in- und ausländische Fachzeitschriften, Exportzeitschriften, Adressbücher, Bezugsquellennachweise usw. sowie Anleitungen und Anregungen für den Einsatz und die Gestaltung der hauptsächlichen Werbemittel, wie Druckschriften, Anzeigen, Messen und Ausstellungen, Exportwerbung usw. Die Mitgliedunternehmungen werden mit allen Unterlagen über allgemeine und spezielle europäische Messen und Ausstellungen informiert und der Verband vertritt ihre Interessen bei den Verhandlungen um Ausstellungsraum, berät über Messenbeschickung usw., um den Mitgliedsfirmen ein fundiertes Urteil über die Bedeutung der einzelnen Veranstaltungen zu erleichtern.

15. In zunehmendem Maße werden an die Mitarbeiter in der Unternehmung, an Arbeiter, Angestellte und auch leitende Persönlichkeiten [illegible] erfordern die fortschreitende Mechanisierung und Automatisierung Änderungen in den Qualifikationen der Arbeitskräfte. Die Verbände bemühen sich daher sehr intensiv um eine anforderungsgerechte Ausbildung und Fortbildung sowohl des Nachwuchses - der Lehrlinge und der Studenten auf Fachschulen und Universitäten - als auch innerhalb der Unternehmungen selbst und schließlich der Ausbilder selbst. Auf dem Gebiet der Aus- und Fortbildung arbeiten die Wirtschaftsverbände oft weitgehend mit den Arbeitgeberverbänden und den Industrie- und Handelskammern sowie mit den Fachschulen eng zusammen. Darüber hinaus haben die Spitzenverbände der Wirtschaft in Deutschland einen Arbeitsausschuß [illegible]

Bildung gegründet[1]. Die Verbände fördern die Errichtung, die Erweiterung und den Ausbau von Fortbildungseinrichtungen, sie führen Unternehmergespräche durch, halten Personalleiter-, Betriebsleiter- und Meistergespräche, Mitarbeiterseminare usw. ab[2]. Gut geschulte und anpassungsfähige Mitarbeiter tragen letztlich zur Kostenersparnis für die Unternehmung bei, sind verantwortungsbewußter und leistungsbereiter etc. Das allgemeine Ziel der bildungsmäßigen Förderung durch die Verbände besteht letzten Endes darin, die Leistungs- und Produktionskraft des Unternehmens zu stärken.

16. Die Aufgabenbereiche der Wirtschaftsverbände sind von denen der Arbeitgeber vor allem dadurch abgegrenzt, daß alle lohn- und sozialpolitischen Fragen Sache der Arbeitgeberverbände sind. Da der Lohn aber für die Mitgliedunternehmungen einen wichtigen Kalkulationsfaktor darstellt, unterrichten manche Wirtschaftsverbände ihre Mitgliedunternehmungen über die allgemeine Lohnentwicklung, über die Änderungen von Tarif-Ecklöhnen in den verschiedenen Bezirken, Löhne im Ausland usw., ohne jedoch dabei mit den Arbeitgeberverbänden zu konkurrieren. Ein weiterer Gesichtspunkt muß hier noch beachtet werden: Während sich in früheren Jahren die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände primär

---

1) Ihm gehört der Bundesverband der Deutschen Industrie, die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Deutsche Industrie-und Handelstag und der Deutsche Handwerkskammertag an.

2) Vgl. Erdmann, G., Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialgeschichtlichen Wandel der Zeit, Berlin 1966, S.328f; Schlepple, E., Verbandsarbeit "vor Ort", in: Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstituts, Nr.43, 16.Jg., Köln 1966, S. 7f; Esser, O., Unternehmer erwarten Leistungen aber... die mittelbare Verbandsarbeit ist schwer zu "verkaufen", in: Der Arbeitgeber, Heft 3, 19.Jg., 1967, S.197; Becker, H., Bildungsarbeit als Verbandsaufgabe, in: Der Arbeitgeber, Heft 8, 19.Jg 1967, S.205f; Juraschek, G., Mittel und Methoden unternehmerischer Bildungsarbeit, in: Contact, Heft 3, 7.Jg., Aug.1967, S. 151ff; Rodenstock, R., Interdependenz von Wirtschaft und Bildung, in: Contact, Neue Folge, Heft 1, 1967, S.3-6; Wirtschaft und Bildung, Sonderheft des Der Arbeitgeber, Heft 11/12, 1964; Zeitgemäße Berufsausbildung, Schrift, Hrsg: Deutscher Industrie-und Handelstag; Scheuplein, H., Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung, Köln und Opladen 1967, S. 11.

mit Tariffragen und den Arbeitsbedingungen beschäftigten und darüber auseinandersetzten, wird von Arbeitnehmerseite, also den Gewerkschaften, in zunehmendem Maße versucht, auch in die Fragen der Wirtschaftsverfassung der einzelnen Unternehmung und der Gesamtvolkswirtschaft Einfluß zu nehmen. Wirtschaftspolitik wird daher ein zweites wichtiges Arbeitsgebiet auch der Arbeitgeberverbände. Die traditionelle Trennung zwischen Wirtschaftspolitik und Sozialpolitik ist folglich immer weniger möglich. Wirtschaftsverbände und Arbeitgeberverbände finden sich daher des öfteren in Arbeitsgemeinschaften zusammen, weil die Bestrebungen der Gewerkschaften die Anliegen beider Verbandstypen berühren.

17. Die gesamten Aufgabenbereiche der Wirtschaftsverbände werden in wachsendem Maße durch die wirtschaftliche Integration in Europa beeinflußt, die immer stärker in die Geschäftsüberlegungen der einzelnen Unternehmungen eingreift. Daher rückt auch die Behandlung der Integrationsprobleme immer stärker in den Vordergrund. Leitmotiv für die Arbeit der Verbände ist hier vor allem die Stärkung der Konkurrenzfähigkeit der Mitgliedunternehmungen und die Gewährleistung eines unverfälschten Wettbewerbs, der allen Mitgliedunternehmungen eine Position im Integrationsraumgarantiert, die ihrer tatsächlichen Leistungskraft entspricht[1].

Einige Verbände weisen eine breit angelegte strukturelle Gliederung auf. Fachabteilungen oder -gemeinschaften, die der oft außerordentlichen Vielzahl und Vielgestaltigkeit der zu einem Wirtschaftszweig gehörenden Erzeugnisse Rechnung tragen, richten die Arbeiten und Ergebnisse der aufgeführten Aufgabenbereiche auf die ganz speziellen Anforderungen der Mitgliedunternehmungen ihres Fachbereiches aus, vertiefen die gewonnenen Erkenntnisse und bearbeiten Sonderfragen.

---

1)Vgl. hierzu den Jahresbericht des Bundesverbandes der Deutschen Industrie,1966,Drucksache Nr.75,S.55ff; Schneider,E., Die Interessenverbände, München und Wien 1965,S.44ff; Fischer,F., Die institutionalisierte Vertretung der Verbände in der EWG, Hamburg 1965.

Regionale Landesverbände oder -gruppen haben innerhalb des Verbandes eine besondere, exponierte Stellung. Sie pflegen die sehr wichtige persönliche Verbindung zu den Mitgliedunternehmungen durch Firmenbesuche, Bezirksgruppen- und Landesmitgliederversammlungen und durch sonstige tägliche Kontakte. Sie verbessern und vertiefen den Wirkungsgrad der Arbeit des Verbandes durch regionale Vortragsveranstaltungen, Erfahrungsaustauschtagungen, Seminare etc. Sie stehen mit den Länderministerien und wichtigen regionalen Organisationen in Verbindung und erfüllen spezielle Aufgaben aus der regionalen Situation heraus. Nur durch solche Landesverbände kann der Gesamtverband alle seine Mitgliedunternehmungen in seiner vollen Wirkung erreichen und so seine ihm gestellten Aufgaben erfüllen.

Bei der Darstellung der Aufgabenbereiche des Wirtschaftsverbandes wurde deutlich, daß sich der Verband in Erfüllung seiner Aufgaben einmal nach innen an seine Mitgliedunternehmungen, zum anderen nach außen an Behörden, Regierung, Institutionen usw. richtet. Die Art und Weise wie dies geschieht, bestimmt in starkem Maße den Erfolg der Verbandsarbeit und ihre Wirkung als Anreize für die Mitgliedunternehmungen. Im folgenden soll daher auf die Art und Weise der Aufgabenerfüllung, die bei der Darstellung der Aufgabenbereiche nur am Rande berücksichtigt werden konnte, noch etwas genauer eingegangen werden.

23. Die Aufgabenerfüllung gegenüber den Mitgliedunternehmungen (direkte Aufgabenerfüllung)

Bei der Erfüllung der Aufgaben des Wirtschaftsverbandes direkt gegenüber den Mitgliedunternehmungen geht es einmal darum, Kenntnisse und Informationen aus den verschiedenen Aufgabenbereichen innerhalb des Verbandes gemeinsam zu erarbeiten; zum anderen soll bereits vor allem in den Abteilungen des Verbandes erarbeitetes Wissen und gewonnene Informationen an die Mitgliedunternehmungen vermittelt werden.

Eine große Bedeutung bei der Erfüllung all der bereits genannten Aufgaben des Wirtschaftsverbandes kommt dem Erfahrungsaustausch zwischen den Mitgliedunternehmungen und seinen vielfältigen Formen zu, der auf Bundes- wie auch auf Landes- oder Bezirksebene und hinsichtlich aller Aufgabengebiete des Verbandes durchgeführt werden kann. Er dient vor allem der Überwindung der Betriebsblindheit, trägt zur objektiven Kritik der jeweils in den eigenen Unternehmungen getroffenen und durchgeführten Maßnahmen bei, er fördert das Fachgespräch zwischen den jeweiligen Sachbearbeitern und Experten der Unternehmungen und regt zur Diskussion über Spezialfragen des Wirtschafts- oder Fachzweiges an[1]. Die Formen des Erfahrungsaustausches sind in der Hauptsache regelmäßige und unregelmäßige Besprechungen der Unternehmungsleiter, Tagungen von Abteilungsleitern und Fachleuten, fest institutionalisierte Ausschüsse und Arbeitskreise; daneben ist auch die schriftliche Form des Erfahrungsaustausches möglich.

Ein Hindernis für ein fruchtbares Ergebnis eines Erfahrungsaustausches ist in der Tatsache zu sehen, daß die Mitgliedunternehmungen letztlich Konkurrenten auf dem Markt sind und daher bemüht sind, nicht zu viel von den eigenen Erkenntnissen preiszugeben, um einen eventuellen "Informations-Vorsprung", der z.B. auf der Anwendung eines besonderen Verfahrens der Marktbeobachtung beruht, nicht zu verlieren. Diese Tendenz ist vor allem in den Erfahrungsaustauschveranstaltungen der Fachgemeinschaften zu beobachten, denen Mitgliedunternehmungen der gleichen Fachgruppe innerhalb eines Wirtschaftszweiges angehören und die daher als unmittelbare Konkurrenten besonders auf die Wahrung von "Betriebsgeheimnissen" bedacht sind. Die Diskussion und das Ergebnis sind daher oft in regionalen Erfahrungsaustauschveranstaltungen, an denen alle Fachgruppen innerhalb des Wirtschaftszweiges teilnehmen, fruchtbarer, zumal,weil sich aus der Verschiedenartigkeit der Mitgliedunternehmungen oft besonders zahlreiche und wertvolle Anregungen ergeben.

Im Zusammenhang mit dem Erfahrungsaustausch kommt auch der zwischenbetrieblichen Vergleich große Bedeutung

---

1)Vgl.Geschichten und Aufgaben der deutschen Maschinenbau-Organisation, a.a.O., S. 7.

zu[1]; diese Vergleiche geben den beteiligten Unternehmungen die Möglichkeit, ihre eigene Position mit dem Branchendurchschnitt zu vergleichen und sie an einem überbetrieblichen Maßstab zu messen. Für die einzelne Unternehmung ergeben sich daraus zahlreiche und vielfältige Anregungen für Verbesserungen in den eigenen Betrieben, für Rationalisierungsmaßnahmen und für eine Vielzahl unternehmerischer Entscheidungen. Betriebsvergleiche sind meistens Kostenvergleiche; sie sind aber auch auf den Gebieten der Beschaffung, der Produktion, des Absatzes, der Forschung und Entwicklung, der Finanzierung, der Bilanzen usw. möglich.

Bereits vorhandene Kenntnisse und Informationen der Mitarbeiter und Leiter der Mitgliedunternehmungen werden in Tagungen, Kursen, Seminaren und Arbeitskreisen des Verbandes erneuert, ergänzt, dem neuesten Stand der Forschungen der Wissenschaft angeglichen und durch die Anwendung und Erläuterungen an praktischen, realitätsnahen Beispielen diskutiert und vertieft. Gerade bei dem raschen und stetigen technischen Fortschritt und bei der Vielzahl immer neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse sind solche Veranstaltungen eines Wirtschaftsverbandes für die Mitgliedunternehmungen von großem Wert. Es sei hier nur auf die Entwicklung der elektronischen Datenverarbeitung hingewiesen und die große Zahl und die Schwierigkeit der Probleme, die sich aus ihrer Anwendung in den Unternehmungen ergeben.

Bei der Erörterung der Art und Weise der Aufgabenerfüllung der Wirtschaftsverbände muß auch auf die Beratungsfunktion der Verbände hingewiesen werden. Die Beratungsfunktion des Wirtschaftsverbandes bietet vor allem dann einen besonderen Anreiz für die Unternehmung, wenn sie besonders komplexe oder zeitlich dringende Aufgaben, z.B. technischer oder organisatorischer Art anstehen hat; außerdem, wenn bei der Unternehmungsführung die betriebsinterne Bereitschaft für die Aufnahme und Durchsetzung neuer Ideen vorhanden ist und sie darüber hinaus erkennt, daß es unwirtschaftlich ist,

---

1)Vgl. Hardach,F., Unternehmungspolitik durch Wirtschaftsverbände, in:Management international,1963,Heft 3/4, S.8

für bereits beim Verband vorhandene Kenntnisse und Erfahrungen selbst Geld zu investieren[1]. Der Verband als Berater muß also vor allem die Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten liefern, welche bei der zu beratenden Mitgliedunternehmung nicht vorhanden sind oder nur sehr unwirtschaftlich beschafft werden können. Bei der Beratung sind zwei wesentliche, verschiedene Beratungsformen zu unterscheiden: Einmal die eigentliche Beratung, d.h. die Formulierung von qualifizierten Ratschlägen, welche zur Lösung eines Problems der Unternehmung beitragen können; hier liegt die hauptsächliche Aufgabe der Verbände hinsichtlich der Beratung. Zum anderen die aktive Mitarbeit bei der Lösung des Problems, d.h. in der Praxis auch bei der Durchsetzung aller notwendigen Änderungen.

Manche Verbände haben entweder eigene Beratungsstellen aufgebaut oder sie arbeiten mit freiberuflichen Beratern eng zusammen. Beim permanenten individuellen Beratungsdienst des Verbandes werden z.B. Schwerpunktprobleme mit den Unternehmern besprochen; der Verband führt Spezialuntersuchungen in Teilbereichen der Technik, Verwaltung, Organisation, Verkauf usw. durch. Es werden aber auch Spezialberatungen über bestimmte Themen oder Beratungsreihen für kleine Unternehmungen durchgeführt, bei denen sich die Mitgliedunternehmung beteiligen kann[2].

Die bereits erörterten Aufgabenbereiche der Wirtschaftsverbände werden i.d.R. durch eine umfangreiche publizistische Tätigkeit, durch Informationen nach innen, ergänzt. An erster Stelle ist hier die regelmäßig erscheinende Verbandszeitschrift zu nennen; sie ist ein Spiegelbild der Arbeiten des Verbandes. Sie enthält statistische Berichte, Ergebnisse von Betriebsuntersuchungen und Betriebsvergleichen, von Forschungsarbeiten des Verbandes und Ergebnisse der Erfahrungsaustauschveranstaltungen usw.; der Presse- und Nachrichtendienst dieser Zeitschriften bringt wichtige Nachrichten und

---

1) Vgl. Wegenstein, W.O., Zur Beratungsfunktion der Verbände.... aus der Sicht des Unternehmensberaters, in: Der Arbeitgeber, Heft 8, 19. Jg., 1967, S. 276-277;

2) Vgl. Das graphische Gewerbe in Bayern 1967, ein Tätigkeitsbericht des Verbandes der graphischen Betriebe in Bayern e.V., S. 22ff.

Aufsätze über Ereignisse im eigenen oder in anderen (verwandten) Wirtschaftszweigen, eine Zusammenfassung der wichtigsten Mitteilungen der Wirtschaftsteile der Zeitungen und dergleichen. Außerdem enthält die Verbandszeitschrift meist auch allgemeine Wirtschaftsberichte, vor allem über die geschäftliche Lage und Entwicklung innerhalb der einzelnen Wirtschaftszweige, Konjunkturberichte, betriebswirtschaftliche Erörterungen, Berichte über den Außenhandel, das Wirtschaftsrecht und anderes mehr.

Die Verbandszeitschrift wird oft ergänzt durch regelmäßige Sonderveröffentlichungen von einzelnen Abteilungen des Verbandes, z.B. ein Steuerblatt, ein Rohstoff-Preisblatt, ein Versicherungsmerkblatt, betriebswirtschaftliche Veröffentlichungen usw. Daneben werden den Mitgliedern die Ergebnisse von Erfahrungsaustauschveranstaltungen und Betriebsvergleichen übermittelt. Außerdem werden von den einzelnen Abteilungen erarbeitete Zusammenstellungen und Informationen zu wichtigen Einzelproblemen und aktuellen Anlässen an die Mitgliedunternehmungen gesendet, so z.B. die für den Wirtschaftszweig relevanten Informationen über die Einführung der Mehrwertsteuer, betriebswirtschaftliche Arbeiten über die Grenzkostenrechnung, über die Serienfertigung, Vordrucke, Schemen, Muster usw. Eilige Informationen und Nachrichten, Einladungen usw. werden den Mitgliedunternehmungen durch Rundschreiben bekanntgegeben.[1)]

Schließlich sind noch die Mitgliederversammlungen und persönliche Gespräche und Kontakte als Möglichkeiten anzuführen, um Informationen an die Mitgliedunternehmungen heranzutragen.

"Der Wert aller dieser Verbandsinformationen liegt darin, daß sie - über die allgemeinen Wirtschaftsinformationen der

---

1)Vgl.hierzu auch Schneider,H.,Die Interessenverbände, München u.Wien 1965,S.[illegible]ff; Hardach,F.,Unternehmungspolitik durch Wirtschaftsverbände,a.a.O.,S.[illegible]ff; Bentze,J.,"Leitlinien"moderner Informationsarbeit,in:Der Arbeitgeber, Heft 8,[illegible],[illegible],S.20[illegible]-210; Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung,o.V.,Sonderdruck aus Band IV der Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung,Köln u.Opladen 1964,S.39; Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände,Funktionen im Wandel, Dienstleistungen der Arbeitgeberverbände,Geschäftsführerkonferenz 1967,Schriftenreihe der BDA,Heft 46,Köln 1967.

Tages- und Wochenzeitungen, der Banken, der Kammern usw. hinaus - in der Auswahl, Vertiefung und Auswertung auf die besonderen Verhältnisse des einzelnen Wirtschaftszweiges abgestellt sind und deshalb besonders praxis- und betriebsnah als Grundlage wichtiger unternehmerischer Entscheidungen gelten können. Sie sind von besonderem Wert für die zahlreichen kleinen und mittleren Unternehmungen, die sich nicht wie Großunternehmungen eigene Presse-, Informations-, Marktforschungs-, statistische, volkswirtschaftliche Abteilungen leisten können."[1)]

. Die Aufgabenerfüllung nach außen - die Interessenvertretung (indirekte Aufgabenerfüllung)[2)]

Bei der Aufgabenerfüllung des Wirtschaftsverbandes nach außen geht es darum, die Interessen der Mitgliedunternehmungen, d.h. des Wirtschaftsverbandes als ganzem, wie sie durch die Aufgabenbereiche des Verbandes bereits festgelegt sind, gegenüber dem Staat und anderen Wirtschaftskreisen zu vertreten. Vor allem geht es um die Einflußnahme auf die Bundes- und Ländergesetzgebung[3)] und um alle die Angelegenheiten, die für alle Mitgliedunternehmungen des Verbandes gleich gelagert sind, die eine Beurteilung vom Standpunkt des gesamten Wirtschaftszweiges aus erfordern und deshalb eine gemeinsame

---

1) Hardach, F., Unternehmungspolitik durch Wirtschaftsverbände, in: Management international, 1963, Heft 3/4, S. 9;

2) Vgl. im folgenden auch Tuchtfeldt, E., Typen, Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände, in: Die Verbände in der pluralistischen Gesellschaft, Hrsg. E. Tuchtfeldt, Hamburg 1962, S. 15ff; Stammer, O., Interessenverbände und Parteien, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialphilosophie, 9. Jg. 1957, S. 596ff; Bardey, E., Die Wahrheit über die Verbände, Düsseldorf 1962, S. 35f u. 67f; Pütz, Th., Die Bedeutung der Wirtschaftsverbände für die Gestaltung der österreichischen Wirtschaftspolitik, in: Verbände und Wirtschaftspolitik in Österreich, Wiss. Ltg. Th. Pütz, Berlin 1966, S. 171ff; Beckel, A., Unser Staat und die Macht der Interessenverbände, Augsburg 1956, S. 14ff; Fürstenberg, F., Wirtschaftssoziologie, Berlin 1961, S. 84ff;

3) "Einmal gilt es, laufend zu beobachten, ob sich aus der Gesetzgebung vor- und nachteilige Konsequenzen für den Verband ergeben. Zum anderen gilt es, entsprechende Gesetzentwürfe in jeder Phase ihrer Entwicklung zu beeinflussen, Stellung zu nehmen, Abänderungen vorzuschlagen und auch ganze Gesetzentwürfe auszuarbeiten." Breitling, R., Die Verbände in der Bundesrepublik, Meisenheim 1955, S. 52.

und unmittelbare Vertretung durch den Wirtschaftsverband [illegible] den Spitzenverband [illegible], individueller und [illegible] erscheinen [illegible] Forderungen von einzelnen Mitgliedunternehmungen.

[illegible] den [illegible] für den Verband [illegible] an der Verbesserung bzw. Sicherung des Realeinkommens, d.h. des Realgewinns der Mitgliedunternehmungen durch eine Vergrößerung bzw. Erhaltung des Anteils der Verbandsgruppe am Volkseinkommen[1].
Die Aktivitäten des Verbandes kommen dabei den Mitgliedunternehmungen nicht direkt und unmittelbar, sondern nur indirekt zugute. Im folgenden sollen die Art dieser Verbandsaktivitäten, die Partner, an die sie sich richten und die indirekten Auswirkungen für die Mitgliedunternehmungen dargestellt werden.

In Erfüllung ihrer Gesamtaufgaben wirken die Wirtschaftsverbände stets als Interessenverbände. Richten sich dabei die Aktivitäten nach außen, dann wirken sie meist als

---

1) Vgl. hierzu Putz, Th., Die Bedeutung der Wirtschaftsverbände für die Gestaltung der österreichischen Wirtschaftspolitik, a.a.O., S. [illegible]78ff; Die Möglichkeiten der Vergrößerung des Anteils am Volkseinkommen sind sehr begrenzt. Daher wird das Hauptziel der Verbände i.d.R. die Sicherung des Anteils sein. Damit wächst das Interesse an möglichst starken und stetigen Wachstum des Sozialprodukts als Voraussetzung der gleichmäßigen Steigerung des Anteils aller Interessengruppen. Daher wird eine zielstrebige Politik der Geldwertstabilität, der Vollbeschäftigung, des Zahlungsbilanzausgleichs, der Produktivitätsförderung usw. zu einem echten Interesse der Verbände.

pressure groups oder als Lobby[1]. Ein Wirtschaftsverband als Interessenverband ist nur dann pressure group, solange er sich zur öffentlichen Beeinflussung staatspolitischer Handlungen oder Entscheidungen der Gesetzgebung, der Regierung und der Verwaltung, der Handlungen anderer Wirtschaftsverbände und zur Manipulation der öffentlichen Meinung formiert, um Vorteile für die eigene Gruppe, d.h. den eigenen Wirtschaftszweig, zu gewinnen bzw. um Nachteile abzuwehren. Die pressure groups unterscheiden sich dadurch von den politischen Parteien, daß sie niemals selbst zur unmittelbaren Regierungsübernahme bereit sind. Lobby oder Lobbyisten sind die Verbindungsstellen und deren Vertreter, die unmittelbar auf die Gesetzgebung einzuwirken versuchen; sie sind gleichsam die aktiven Spitzen der pressure groups.

Das gesellschaftliche Gesamtinteresse eines Staates ist in partikulare, gruppenmäßige Einzelinteressen aufgespaltet; in einem derartigen Interessenpluralismus kommen den Wirtschaftsverbänden als Interessenverbänden auf ihrer eigenen Systemebene im wesentlichen zwei Funktionen zu[2].

---

1) Vgl. zu den Begriffen Interessenverband, pressure group und Lobby im einzelnen: Beckel, A., Unser Staat und die Macht der Interessenverbände, Augsburg 1956, S. 7f; Ehrat, C., Aktionen gegen die "kalte Sozialisierung", 1926-1930, Ein Beitrag zum Wirken ökonomischer Einflußverbände in der Weimarer Republik, Berlin 1966, S. 15 (hier wird der Begriff Einflußverband verwendet); Breitling, R., Die zentralen Begriffe der Verbandsforschung-pressure groups, Interessengruppen, Verbände-, in: Politische Vierteljahresschrift, 1. Jg. 1960, Heft 1 S. 47ff; ders., Pressure groups, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1964, S. 528-534; Finer, S.E., Die anonyme Macht, Köln u. Opladen 1960, S. 14f; Hartmann, P., Interessenpluralismus und politische Entscheidung, Heidelberg u. Löwen 1965, S. 49f; Kaiser, J., Pressure Groups, in: Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart, 1955, S. 399; ders., Die Repräsentation organisierter Interessen, Berlin 1956, S. 66ff; Laufer-Heydenreich, S., Die Verbände, a.a.O., S. 9, 44; Key, V.O., Politics, Parties and Pressure Groups, New York, 4. Aufl. 1958, S. 23; Wittkämper, G.W., Grundgesetz und Interessenverbände, Köln u. Opladen 1963, S. 32; Wössner, J., Die ordnungspolitische Bedeutung des Verbandswesens, Tübingen 1961, S. 98;

2) Vgl. hierzu Büchi, W., Zur Diskussion um die ordnungspolitische Funktion der Verbände, in: Wirtschaft und Recht, 14. J. 1962, S. 175; Burnuleit, H., Feindschaft oder Partnerschaft zwischen Staat und Wirtschaft, Frankfurt a.M., 1961, S. [illegible]; Vordach, F., Unternehmungspolitik durch [illegible], a.a.O., S. 9f; Francis, [illegible], Die Rolle der [illegible] Prozeß der demokratischen Meinungsbildung, in: Aus Politik und Zeitgeschehen, Beilage zur "Wochenzeitung" [illegible], B 26/66, 29.6.1966, S. 1[illegible];

Einmal die Integration der Interessen ihrer Mitgliedunternehmungen (Zusammenfassung der Einzelinteressen, Interessenausgleich, Schaffung eines Gruppenbewußtseins); dies ist umso schwieriger je heterogener die Interessen der Mitgliedunternehmungen innerhalb des Verbandes sind; je heterogener sie jedoch sind desto weniger besteht die Gefahr einer einseitigen Interessenvertretung. Zum anderen die Repräsentation der Interessen ihrer Mitgliedunternehmungen, d.h. "sie in das Bewußtsein anderer Gruppen, vor allem der politischen Willensträger und der öffentlichen Meinung [illegible] übertragen, Anerkennung für sie zu erwirken und sie in konkreten Maßnahmen durchsetzen."[1)]

Diese beiden Funktionen können sich auf den nächst höheren Systemebenen fortsetzen: Innerhalb der Spitzenverbände erfolgt wiederum eine Integration der Interessen - und zwar der beteiligten Wirtschaftsverbände - und die Repräsentation des sich ergebenden Gesamtinteresses, bis dann auf der Systemebene des Staates eine Integration zu einem Allgemeininteresse möglich ist.

Natürlich kann ein Wirtschaftsverband seine Interessen auch selbst unmittelbar, nicht mittelbar über den Spitzenverband, gegenüber dem Staat vertreten. Es kann sich also um direkte oder indirekte zweistufige Beziehungen zwischen Wirtschaftsverband und Staat handeln[2)]. Die Wirtschaftsverbände tragen somit zu einer gewissen Transparenz, d.h. zu einer Überschaubarkeit der Interessenverflechtungen bei, ohne die eine moderne Wirtschaftspolitik auf demokratischer Grundlage praktisch überhaupt nicht mehr geführt werden kann. Denn der Staat allein ist nicht in der Lage, sich über alle Einzelinteressen und ihre Angemessenheit zu informieren und zu entscheiden, welche Interessen politische Berücksichtigung

---

Forts. Fußn. [illegible] S.[illegible]2[illegible]
[illegible], R. [illegible], [illegible] und Autorität, Frankfurt/M. 1953, S.97f; Kaiser, J.H., Die Repräsentation organisierter Interessen, Berlin [illegible], S.[illegible]3f; Krüger, H., Die Stellung der Interessenverbände in der Verfassungswirklichkeit, in: Neue Juristische Wochenschrift, [illegible]56, S.1[illegible]7ff; Pütz, Th., Die wirtschaftliche Bedeutung der Interessenverbände, a.a.O., S.126ff; Schmölders [illegible], Das Selbstbild der Verbände, Berlin 1965, S.114; [illegible], Zur Diskussion um die ordnungspolitische Funktion der Verbände, a.a.O., S. 173;

2) Vgl. hierzu die S.25ff. v.a. S.31f. dieser Arbeit über die Systemebenen und die Beziehungen zwischen den Systemebenen.

finden sollen. Eine Gefahr des Mißbrauchs der Interessenpolitik der Wirtschaftsverbände liegt besonders in illegalen oder unerwünschten, einseitigen - dem Allgemeinwohl entgegenstehenden - Einflüssen auf die Gesetzgebung[1].

Ein Wirtschaftsverband wird seine Interessen umso besser vertreten können, je größer seine Macht ist. Die Macht eines Verbandes ist umso größer, je mehr seine Interessen in der Öffentlichkeit anerkannt sind und der sie vertretende Verband dazu legitimiert erscheint, je sachverständiger, informierter und geschickter seine Vertreter sind, je enger die personellen Beziehungen des Verbandes zu wirtschaftspolitischen Schlüsselstellungen in den Parteien, der Legislative und der Exekutive sind, je größer seine finanziellen Mittel und seine Mitgliederzahl bzw. sein Organisationsgrad sind, je ausgeprägter das Gruppenbewußtsein und die Einheitlichkeit des Verbandes und je geringer die Gegenkräfte sind[2].
Jeder Verband muß jedoch bei der Vertretung seiner Interessen stets das Gemeinwohl, die gesamte volkswirtschaftliche Entwicklung berücksichtigen; denn eine gesunde Volkswirtschaft ist erste Voraussetzung für den einzelwirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmung.[3] Der Einflußnahme eines Verbandes werden also durch die Interdependenz der volkswirtschaftlichen Bereiche, durch die entgegengesetzten Einflüsse anderer Verbände und durch die wechselseitige Einflußnahme aller relevanten Stellen des Gesetzgebungsprozesses Grenzen gesetzt. Darüber hinaus wird die Macht und die Einflußmöglichkeit der Verbände, zumindest formal durch die institutionellen Beschränkungen durch die Verfassungsordnungen des Bundes und der Länder eingeengt[4].

---

1) Vgl. hierzu Huber, H., Staat und Verbände, Tübingen 1958; Wössner, I., Die ordnungspolitische Bedeutung des Verbandswesens, Tübingen 1961; Eschenburg, Th., Herrschaft der Verbände?, Stuttgart 1955;
2) Vgl. hierzu Gehlen, A., Industrielle Gesellschaft und Staat, in: Politisches Seminar, 4. Tagung, Köln 1960; Schwarz, K., Das Selbstbild der Verbände, a.a.O., S. 25; Schneider, ..., Die Interessenverbände, a.a.O., S. 12 ff;
3) Vgl. Adenauer, K., Die wirtschaftliche Entwicklung von Wirtschaftsverbänden, in: Der Städtetag ..., S. 1;
4) Vgl. zur rechtlichen Stellung und zur [illegible] Institutionalisierung der Verbände: Lampe-Neumann, ..., S., Die Verbände, a.a.O., S. 42ff; Wittkämper, G.W., Grundgesetz und Interessenverbände, a.a.O., S. 47ff, 162ff; Remming, G.W., Die Interessenverbände in der westlichen Welt, in: [illegible]

Die Einflußnahme der Wirtschaftsverbände auf die Gesetzgebung von Bund und Ländern kann sich nun grundsätzlich auf den vorparlamentarischen, den parlamentarischen und den administrativen Raum erstrecken.

Bei der Einflußnahme der Verbände im vorparlamentarischen Raum geht es darum, die dem Parlament vorgelagerten Bereiche so zu beeinflussen, daß ein günstiges Klima für die Durchsetzung der Verbandswünsche geschaffen wird.
Zunächst betrifft dies die Beeinflussung der öffentlichen Meinung[1]. Dabei bedienen sich die Wirtschaftsverbände der Presse, des Rundfunks und Fernsehens, sie arbeiten mit Plakaten, Postwurfsendungen, Werbefilmen, Inseraten, Broschüren, usw., sie versuchen Leitartikler zu "inspirieren" und des öfteren auch einflußreiche Persönlichkeiten zu Stellungnahmen zugunsten des eigenen Verbandes bzw. der Verbandsziele zu bewegen. Wichtig ist es, Presse, Funk und Fernsehen für die eigenen internen und wirtschaftspolitischen Verbandsziele zu interessieren, um eine Berichterstattung über den Verband und seine Probleme zu erreichen. Durch alle diese Mittel versuchen die Verbände die eigenen Verbandsziele und -forderungen an die Öffentlichkeit heranzutragen, günstige Vorstellung vom Verband zu erzeugen und ein gutes Verbands-Image aufzubauen, z.B. durch eine Meinungsbeeinflussung zugunsten eines freien Unternehmertums und dessen staatstragende Funktion. Langfristig gesehen versucht der Verband, Teile des Verbandsprogramms in das öffentliche Wert- und Überzeugungssystem einzubauen. Viele Verbände unterhalten aus all diesen Gründen eigene Presseabteilungen und Arbeitskreise für die Öffentlichkeitsarbeit.
Der zweite zu beeinflussende Bereich im vorparlamentarischen Raum sind die politischen Parteien als das Vorfeld der

---

Forts. Fußn. 4), S.129
Schneider, H., Die Interessenverbände, a.a.O., S. 132;

1) Vgl. hierzu Tuchtfeldt, E., Typen, Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände, a.a.O., S. 15ff; Finer, S.E., Die anonyme Macht, a.a.O., S. 90ff; Loufer-Heydenreich, S., Die Verbände, a.a.O., S. 34ff; Werner, I., Die Wirtschaftsverbände in der Marktwirtschaft, Zürich u. St. Gallen 1957, S. 47; Schneider, H., Die Interessenverbände, a.a.O., S. 36ff, 113f; Hentze, J., "Leitlinien" moderner Informationsarbeit, in: Der Arbeitgeber, Heft 8, 19. Jg., 1967, S. 208-210.

parlamentarischen Entscheidung[1].
Im Laufe der letzten Jahre wurden die Parteien immer stärker von den Verbänden unterwandert mit dem Ziel, auf die Gestaltung der Parteiprogramme und die Willensbildung in den parlamentarischen Fraktionen und damit auf die gesetzgeberischen Entscheidungen Einfluß zu nehmen. Es handelt sich hierbei jedoch um eine gegenseitige Abhängigkeit zwischen Verbänden und Parteien. Die Verbände können den Parteien Wählerstimmen einbringen, sie unterstützen sie mit Geld (Partei- und Wahlfinanzierung) und sie sind in der Lage, den Parteien Fachleute zu bieten; denn die Parteien sind in den Fachproblemen meistens auf die in ihren Reihen befindlichen Interessenvertreter angewiesen, vor allem auch, um sie gegebenenfalls in die entsprechenden Bundestagsausschüsse entsenden zu können. Die Parteien geben den Verbänden dafür die Möglichkeit, auf die Gesetzgebung einzuwirken bzw. über die Partei - direkt oder über die Landes- bzw. Bezirkslisten - eigene Vertreter in den Bundestag oder die Länderparlamente zu entsenden.
Die schlagkräftigsten und einflußreichsten Verbände sind dabei nicht diejenigen, die auf nur eine Partei setzen, sondern die auf die Durchsetzung aller Parteien, die in den Parlamenten vertreten sind, hinarbeiten.

Bei der Einflußnahme des Verbandes im parlamentarischen Raum geht es darum, entweder eigene Verbandsvertreter in die Parlamente - vor allem in den Bundestag - zu entsenden oder aber die Abgeordneten in ihren Entscheidungen im Sinne

---

1)Vgl. hierzu Breitling,R., Die Verbände in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 134ff; Eschenburg,Th., Staat und Gesellschaft in Deutschland, München, 1963, S. 525f; Eisermann,G., Parlament, Parteien, Verbände, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie, 1953/54, S. 161ff; von Bethusy-Huc,V., Demokratie und Interessenpolitik, Wiesbaden, 1962, S. 127; Laufer-Heydenreich,S., Die Verbände, a.a.O., S. 40f; Tuchtfeldt,E., Typen, Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände, a.a.O., S. 16.

des Verbandes zu beeinflussen[1].

Die Rechtsstellung des Abgeordneten ist grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, daß er sich dem der Partei erteilten Verfassungsauftrag zur Ausrichtung auf die wohlverstandenen Interessen des ganzen Volkes nicht unter Berufung auf sein Gewissen zugunsten einseitiger Interessenvertretung entziehen kann[2].

Die Entsendung von Verbandsvertretern als Abgeordnete in das Parlament[3] ist nicht immer nur als "Gegenleistung" der Partei, z.B. für finanzielle Unterstützung zu verstehen, sondern hat auch seine Ursache in dem Bedürfnis der Parteien nach Fachleuten in der Fraktion. Diese Abgeordneten sind jedoch oft nicht nur "geistig", sondern vor allem auch materiell von dem jeweiligen Verband abhängig[4].

---

1) Vgl. hierzu: Tuchtfeldt,E., Typen,Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände,a.a.O.,S.17; Wittkämper,G.W. Grundgesetz und Interessenverbände,a.a.O.,S.178f; Pohle,R. Diskussionsbeitrag in: Der Staat und die Verbände, Hrsg. W.Beutler,G.Stein und H.Wagner,Heidelberg 1957,S.29f; Eschenburg,Th.,ebda,S.30f; Stolz,O.,ebda,S.32f; Burmuleit, H., Feindschaft und Vertrauen zwischen Staat und Wirtschaft,a.a.O.,S.48ff; Pritzkoleit,K., Die neuen Herren, Wien,München,Basel 1955,S.145,191ff; Hennis,W., Verfassungsordnung und Verbandseinfluß,in: Politische Vierteljahresschrift,2.Jg.1961,Heft 1,S.23ff; Zigan,H., Die Verbände im Staat,in: Der Arbeitgeber 1959,Nr.4,S.112ff; Laufer-Heydenreich,S., Die Verbände,a.a.O.,S.34ff; Schneider,H., Die Interessenverbände,a.a.O.,S.102ff; Eschenburg,Th., Staat und Gesellschaft in Deutschland,a.a.O.,S.549; Breitling,R., Die Verbände in der Bundesrepublik,a.a.O.,S.93f, S.[illegible]ff; Schmölders,G., Betriebsverband und Verbandbetrieb,a.a.O.,S.140ff; Schmölders bringt hier eine Reihe von Ergebnissen aus Befragungen von Wirtschaftsverbänden.

2) Vgl. Wittkämper,G.W., Grundgesetz und Interessenverbände, a.a.O., S. [illegible];

3) Im 5. Deutschen Bundestag saßen 17 selbständige Unternehmer (dies entspricht 3,3% der Abgeordneten), 39 leitende Angestellte (7,5%) und 15 Geschäftsführer von Wirtschaftsverbänden und Industrie-und Handelskammern (2,9%). D.h. also, daß im ganzen 71 (13,7%) Abgeordnete im Bundestag die Interessen der Unternehmer unmittelbar vertraten. Vgl. Zepter,G., Da haben wir die Verbände, Köln 1968, S. 118/119;

4) Die Wahl von Verbandsvertretern in den Bundestag wird durch das Verhältnis-Wahlrecht erleichtert,weil sie auf sog."todsicheren Plätzen"der Landeslisten sicher in den Bundestag einziehen können; beim Mehrheitswahlreicht wäre eine Wahl schwieriger,weil die Verbandsvertreter als Direktkandidaten unmittelbar gewählt werden müssen.Vgl.hierzu:Seidel,A.,Unser Staat und die Macht der Interessenverbände,Augsburg [illegible],S.14; Eschenburg,Th.,Staat und Gesellschaft in Deutschland,a.a.O.,S.20f

Immer deutlicher bilden sich die Ausschüsse des Parlaments als eigene Gesetzgebungsstufe heraus, in die sich in zunehmendem Maße die willensbildende Debatte und der Prozeß des Aushandelns verlagern. Die Einwirkung auf die Ausschüsse kann von innen her dadurch geschehen, daß ihnen Verbandsvertreter als Abgeordnete angehören, die bei der Gesetzesvorbereitung den Standpunkt der eigenen Gruppe vertreten. Das Ausmaß der Einflußmöglichkeit hängt dann wesentlich von der Zusammensetzung des jeweiligen Ausschusses ab. Von außen her ist eine Einwirkungsmöglichkeit für den Verband dadurch gegeben, daß ein Ausschuß öffentliche Informationssitzungen, sogenannte Hearings, vor seinen nicht-öffentlichen Beratungen veranstalten kann, zu denen nach Bedarf Interessenvertreter, Sachverständige, Auskunftspersonen usw. zugelassen sind. Über die berichtenden Kommunikationsmittel Presse, Funk und Fernsehen ist gleichzeitig eine Einflußmöglichkeit auf die Öffentlichkeit gegeben.

Einflußmöglichkeiten auf Abgeordnete haben auch darin ihren Ansatzpunkt, daß diese in vielen, vor allem in komplizierten und speziellen Fragen, über die sie abstimmend entscheiden müssen, überfordert sind, weil ihr Wissen und ihre Kenntnisse nicht ausreichend sind. Hier haben die Verbände im demokratischen Parlamentarismus eine wichtige Beratungsfunktion zu übernehmen; sie sollen und können die Abgeordneten sachgerecht und objektiv über die anstehenden Probleme informieren. Die Nützlichkeit der Verbände für das Parlament wird in diesem Zusammenhang oft betont.
Die Grenze zum Lobbyismus ist hier jedoch fließend, weil jeder Verband in der Regel versuchen wird, die Abgeordneten in seinem Sinne zu informieren und zu beeinflussen und so auf seine Entscheidung einzuwirken. Das Parlament als Ganzes, als Plenum, ist jedoch einseitigem Interesseneinfluß nur wenig zugänglich, weil sich das Parlament aus so vielschichtigen Gruppen zusammensetzt, daß die Aussichten einer einseitigen Beeinflussung von vornherein begrenzt sind.
Die Skala des Lobbyismus reicht dabei von der persönlichen Fühlungsnahme der einseitigen Information über Zuwendungen aller Art bis zur Erpressung, indem die wirtschaftliche

Abhängigkeit mancher Abgeordneter von den Verbänden als Druckmittel benutzt wird oder er damit droht, die Wahlunterstützung fallenzulassen. Daneben ist es Aufgabe der Lobbyisten, Informationen aus Parlamentskreisen zu erhalten und an den Verband weiterzuleiten, damit dieser rechtzeitig Stellungnahmen ausarbeiten und entsprechende Maßnahmen vorbereiten und durchführen kann.

Zum parlamentarischen Raum ist auch der Bundesrat zu zählen. Die Möglichkeiten einer Einflußnahme auf den Bundesrat sind aber schon aus technischen Gründen sehr beschränkt oder nicht vorhanden; es bleibt damit nur der Einfluß über die Länderparlamente bzw. -regierungen. Jedoch richten die Verbände oft schriftliche Stellungnahmen an die Ausschüsse des Bundesrates.

Bei der Einflußnahme der Verbände im administrativen Raum geht es darum, auf die Regierung, die Ministerialbürokratie und die Behörden einzuwirken.
Die Einflußmöglichkeit auf die Regierung[1] besteht neben der Wahrnehmung direkter Kontakte mit den Ministern vor allem darin, daß die Regierung versucht, sich den Sachverstand der Verbände nutzbar zu machen, indem sie Verbandsvertreter an Beiräten und Beratungsgremien der Regierung beteiligt. Diese Beteiligung kann in zweifacher Weise geschehen. Einmal treten die Verbandsvertreter nicht als solche, sondern als weisungsfreie und objektive Sachverständige auf, zum anderen werden sie in ihrer Funktion als Verbandsvertreter, als Vertreter von Gruppeninteressen von der Regierung in einem Forum vereinigt, "damit der interessengeprägte Sachverstand offen an das Ohr der Regierung dringt und nicht Hintertüren und Schleichwege suchen muß."[2] Darüber hinaus versuchen die Verbände an die Sachexperten im Bundeskanzleramt heranzutreten und/oder gegebenenfalls eine Vorsprache beim Bundeskanzler zu erreichen; dies ist in der Regel nur den Spitzenverbänden möglich.

---

1) Vgl. hierzu auch Wittkämper, G.W., Grundgesetz und Interessenverbände, a.a.O., S.186ff; Finer, S.E., Die anonyme Macht, a.a.O., S.41ff;

2) Wittkämper, G.W., Grundgesetz und Interessenverbände, a.a.O., S. 191.

Im Rahmen des Gesetzgebungsverfahrens ist eine abnehmende Bedeutung des Parlaments festzustellen. Deshalb richtet sich der größte Teil der Interessenvertretungs-Aktivitäten der Verbände an die Exekutivorgane der Ministerialbürokratie[1]. Je komplizierter die zu regelnden Probleme, umso größer wird der Einfluß der sachkundigeren Ministerialbürokratie, die aber ihrerseits wiederum unter dem Einfluß der Verbände-Lobbyisten steht. Die Beziehungen zwischen den Verbänden und der Verwaltung sind dabei durch eine notwendigerweise gegenseitige Abhängigkeit gekennzeichnet. Jede Seite braucht die andere. Die Verbände suchen Einfluß und streben für sie günstige Entscheidungen, Gesetze, Verordnungen, Richtlinien und Ausführungsbestimmungen an, die Verwaltung benötigt Informationen und ist auf sachkundige Beratung angewiesen, um Entscheidungen, Gesetze udw. vorbereiten und durchführen zu können.

Die Verbandseinflüsse auf den Verwaltungsbereich lassen sich in Einwirkungen von außen und innen einteilen. Das klassische Beispiel für die Einwirkung von außen ist z.B. die Intervention beim zuständigen Referenten des Ministeriums. Im Entwurfs- und Vorbereitungsstadium haben die Verbände durch ihre erforderlichen Beratungen und Informationen Einwirkungsmöglichkeiten. In den Beiräten und Ausschüssen der Bundesministerien arbeiten die Verbände und die Verwaltung eng zusammen. Es finden Besprechungen mit Sachbearbeitern statt und es werden Eingaben, Stellungnahmen, eigene Gesetzentwürfe, Denkschriften usw. ausgearbeitet und eingebracht. Darüber hinaus findet auch bei der Verwaltung im Referentenstadium eine Anhörung, vor allem der Spitzenverbände statt.

Die Verbände haben aber nicht nur an der Vorbereitung, sondern auch an der Ausführung großes Interesse; das für den Verband Angenehme soll getan, das Unangenehme unterlassen werden.

---

1) Vgl. hierzu Breitling, R., Die Verbände in der Bundesrepublik, a.a.O., S. 80ff; Burnuleit, H., Feindschaft und Vertrauen zwischen Staat und [illegible], a.a.O., S. 42ff; [illegible], E., Typen, Funktionen und Problematik [illegible]-Bände, a.a.O., S. 41; Wittkämper, G.W., [illegible] senverbände, a.a.O., S. 46ff.

Die Einwirkung der Verbände auf die Verwaltung von innen her kann unmittelbar über Interessenvertreter in Beschlußorganen oder über auf bestimmte Interessen eingestellte und - oft erst auf ihre Initiative hin errichteten - Sonderreferate, Abteilungen und Ämter erfolgen, die dann gerne die Form "erblicher Lehen" annehmen, d.h. dauernd von den Angehörigen bestimmter Verbände besetzt werden. Eine mittelbare Einwirkung auf die Verwaltung von innen her ist durch die sogenannte Ämterpatronage gegeben[1]; sie ermöglicht es den Verbänden, Vertrauensleute in die ihnen wichtigen Verwaltungsstellen zu bringen. Die Ämterpatronage dient meistens der eigenen mittelbaren Machtausübung und Einflußnahme auf die Gesetzgebung oder sie geschieht zur Belohnung für geleistete Dienste. "Endziel" ist hier ein Ministerium als Hausmacht der Verbände[2], oder aber zumindest die Lancierung von Verbandsvertretern als Sachbearbeiter in den für den Verband wichtigen Ministerien.

Die fortschreitende Integration innerhalb der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG)[3] und die damit verbundene Verlagerung vormals nationaler Zuständigkeiten auf übernationale Gemeinschaftsorgane bringt für die Wirtschaftsverbände eine neue Aufgabenstellung mit sich und zwingt sie dazu, sich eine effektive Vertretung bei den Gemeinschaftsorganen zu sichern, um auf deren Entscheidungen zugunsten ihrer Mitgliedunternehmungen Einfluß nehmen zu können. Da dies ohne Verbindung zu den verwandten Verbänden nicht möglich ist, haben sich dabei auch neue Formen gemeinschaftlich organisierter Interessen herangebildet. Hierbei sind vor

---

1)Vgl. hierzu auch Kaiser,J., Die Repräsentation organisierter Interessen,a.a.O.,S.273; Eschenburg,Th., Gesellschaft und Demokratie in Deutschland,a.a.O.,S.706ff; ders.,Herrschaft der Verbände,a.a.O.,S.16ff; Bardey,E., Die Wahrheit über die Verbände,a.a.O.,S.149f; Beckel,A., Unser Staat und die Macht der Interessenverbände,a.a.O.,S.17-19;

2)Wie es z.B. die Landwirtschaftsverbände im Landwirtschaftsministerium, die Vertriebenenverbände im Vertriebenenministerium, die Gewerkschaften im Arbeits-und Sozialministerium besitzen.

3)Vgl. im folgenden Fischer,F., Die Institutionalisierung der Verbände in der EWG,Hamburg 1965; ebenso Schneider,H., Die Interessenverbände, a.a.O., S. 140ff.

allem die sogenannten Sechserverbände zu erwähnen; dies sind alle Formen eines irgendwie gearteten Zusammenschlusses der maßgeblichen nationalen Verbände der Gemeinschaft, soweit diese als "political interest groups" Einfluß auf die in der Gesetzgebung der EWG beteiligten Organe zu nehmen suchen[1].

Die Beteiligung der Verbände am Gesetzgebungsverfahren der EWG ist institutionalisiert.[2] Die Vertreter der Verbände wirken in den ständigen die Kommission beratenden Ausschüssen der EWG mit und beteiligen sich somit offiziell anerkannt am Verwaltungsgeschehen. Insgesamt sind die Verbände mit 15 Ausschüssen vertreten, von denen der Wirtschafts- und Sozialausschuß für die Unternehmungen von besonderer Bedeutung ist. Er hat ein institutionalisiertes Anhörungsrecht vor der Kommission[3]. Ansatzpunkte für eine beeinflussende Aktivität der Verbände bieten die vier Stufen des Gesetzgebungsverfahrens der EWG.

Die Kommission projektiert und arbeitet die an den Rat zu richtenden Vorschläge aus, sammelt die Informationen und entwickelt das "Gemeinschafts-Interesse". Hier kommen vor allem die täglich mit den Dienststellen der Kommission zusammenarbeitenden Sechserverbände als die geeigneten Partner ins Spiel, weil in ihnen bereits ein Interessenausgleich

---

1) Vgl. Fischer, F., Die Institutionalisierung der Verbände in der EWG, a.a.O., S. 37. Für den Bereich der Industrie haben sich die industriellen Spitzenverbände der sechs EWG-Staaten in der UNICE, der Union der Industrien der EWG zusammengeschlossen. Ihr gehört von deutscher Seite der Bundesverband der Deutschen Industrie an. Daneben haben sich noch die Wirtschaftsverbände von 19 Industriezweigen mit insgesamt 78 Fachgruppen zu Sechserverbänden zusammengeschlossen. (UNICE = Union des Industries de la Communauté Européenne).

2) Dadurch wird einer Opposition am wirkungsvollsten begegnet; außerdem wird ein integrierender Interessenausgleich verschiedener Länder bei einer gemeinsamen europäischen Willensbildung zum Nutzen der Gemeinschaft erreicht; die Interessen der verschiedenen Verbände werden schließlich durch ihre Offenlegung entschärft.

3) Er setzt sich aus 101 Vertretern der nationalen Wirtschafts- und Sozialverbände zusammen.
Wichtige andere Ausschüsse, in denen die Verbände vertreten sind, sind der beratende Verkehrsausschuß, der Ausschuß für den Europäischen Sozialfonds, der Beratende Ausschuß für die Berufsausbildung, der Beratende Ausschuß für die ersten Maßnahmen zur Herstellung der Freizügigkeit der Arbeitnehmer und verschiedene Ausschüsse für die Landwirtschaft.

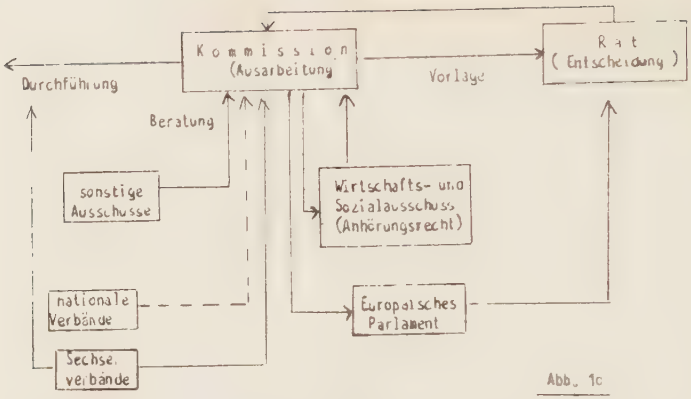


Abb. 1c

Die Möglichkeiten der Einflußnahme der Verbände auf die Organe der EWG.

stattgefunden hat. Die Kommission ist daneben die rechtlich unverbindliche Verpflichtung[1] eingegangen, auch die nationalen Verbände zu unterrichten, anzuhören und ggf. sogar zu konsultieren. In diesem Zusammenhang betrachtet die Kommission die technische Unterstützung (Informationsaustausch, Beratung usw.) und die politische Zustimmung zu dem Vorhaben der EWG als die beiden wesentlichen Funktionen der nationalen Verbände. Die Verbände selbst haben aber auch großes Interesse nicht nur über die Ausschüsse - vor allem dem Wirtschafts- und Sozialausschuß, dem ein Anhörungsrecht vor der Kommission eingeräumt ist -, sondern auch unmittelbar mit der Kommission zusammenzuarbeiten, weil sich im Stadium der Projektierung der Gesetze, die ja der Kommission obliegt, eine größere Einflußmöglichkeit ergibt "als zum Zeitpunkt der bereits fertigen, in sich abgewogenen und deshalb ungleich schwerer "angreifbaren" Kommissionsvorschläge, wie sie dem Rat zur Beschlußfassung vorliegen."[2]

---

1) Den Verbänden ist kein Recht eingeräumt (außerhalb des Wirtschafts- und Sozialausschusses und der anderen beratenden Ausschüsse) gehört zu werden; es haben sich jedoch sehr unterschiedliche Formen der Zusammenarbeit zwischen Kommission und Verbänden entwickelt.

2) Fischer, F., Die Institutionalisierung der Verbände in der EWG, a.a.O., S.29. Damit ist auch im übernationalen Bereich die im einzelstaatlichen Gesetzgebungsverfahren immer stärker werdende Tendenz der Verbände zu beobachten, mehr bei der eigentlichen Ausarbeitung als bei der Verabschiedung von Gesetzen mitzuarbeiten.

Neben dem Wirtschafts- und Sozialausschuß und den nationalen Verbänden wird auch das Europäische Parlament gehört[1]. Nach der vorbereitenden Stufe und der inoffiziell - bzw. offiziell konsultationen Stufe in der Kommission fällt die Entscheidung im Rat. Hier haben die nationalen Verbände die Möglichkeit über die nationalen Ministerien auf die Entscheidung Einfluß zu nehmen[2]. Bei der Ausführung der vom Rat erlassenen Gesetze, die wieder Aufgabe der Kommission ist, sind wiederum die Sachverbände stark beteiligt.

Das Schwergewicht der Verbandstätigkeit liegt somit bei der Kommission, d.h. bei der Verwaltung. Hierbei lenkt die Institutionalisierung der Mitwirkung der Verbände in den Ausschüssen bzw. auch in den Generaldirektionen der Kommission selbst, den Verbandseinfluß in überschaubare und daher ungefährliche Wege. Die Verschiedenartigkeit der Interessen führt dabei zu einem natürlichen Druckausgleich. Auch die multinationale Zusammensetzung des Beamtenkörpers verhindert eine einseitige Beeinflussung der Dienststellen durch die Verbände oder durch ein Land.

Die Ämterpatronage hat in der EWG keine mit dem nationalen Bereich vergleichbare Bedeutung erlangt. Spitzenpositionen werden durch die Regierungen verschiedener Länder besetzt. Der Entscheidungsbereich der Kommission und damit der mögliche Einflußbereich der Verbände zugunsten ihrer Mitglieder ist überdies durch die grundsätzlichen EWG-Vertragsverhandlungen sehr eingeschränkt. Der vierstufige Entscheidungsprozeß in der EWG (Projektion bzw. Ausarbeitung, Konsultation, Entscheidung, Ausführung) verkompliziert und erschwert die Einflußmöglichkeit der Verbände. Im ganzen: den Verbänden als pressure groups gegenüber der EWG fehlen die nötigen Druckmittel.

---

1)"Ein 'Lobbyismus' beim Europäischen Parlament, das bisher nur als Konsultativorgan zu den Kommissionsvorschlägen Stellung nimmt, ist nur schwach entwickelt." Fischer,H., Die Institutionalisierung der Verbände in der EWG, a.a.O., S. 196;

2)Das gemeinschaftliche Einwirken auf den Rat hat bisher noch keine große Bedeutung erlangt.

Alle aufgeführten Aufgaben und Tätigkeitsbereiche des Verbandes stellen für die Unternehmungen mehr oder weniger starke Anreize dar, in den Wirtschaftsverband einzutreten.

Neben diesen Anreizen können jedoch auch noch andere Gründe für eine Teilnahme entscheidend sein.

Vor allem ist hier der Wunsch nach der Gemeinschaft zu nennen, nach der Gesellschaft mit solchen, die gleich gesinnt sind und die gleichen Probleme haben[1]. Der einzelne braucht das Kollektiv; nur dadurch kann er sich und seine Auffassungen und Wünsche in der modernen und komplizierten Wirtschaftsgesellschaft zur Geltung bringen und sich gegen andere behaupten. Diesen Motiven entspricht die "Schutz-" und die "Abwehrfunktion" eines Verbandes. Ohne Mitgliedschaft in einem Verband steht die Unternehmung in der Gefahr, die Verbindung zum Ganzen des wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Lebens zu verlieren. Gerade der Unternehmer, der ursprünglich ein Individualist ist, muß sich diesem Gesetz der pluralistischen Demokratie beugen und anpassen, wenn er nicht seinen eigenen Freiheitsraum einschränken will. "Die Gesellschaft erwartet von ihm den Zusammenschluß in Organisationen, um des Machtgleichgewichts in der Gesellschaft willen. ....Nur über die Verbände ist eine fundierte Meinungs- und Willensbildung möglich: durch sie wird der Bereich der Politik von Interessen- und Sachgegensätzen entlastet, konstruktive Lösungen werden vorbereitet."[2]
Status, Macht, Prestige, Solidarität usw., alle diese Begriffe seien hier nur erwähnt und sollen dafür stehen, daß eine Vielzahl nicht erfaßbarer, vorwiegend emotionaler und irrationaler Anreize die Teilnahmeentscheidung beeinflussen können.

Eine Analyse und Erörterung der Anreize des Wirtschaftsverbandes kann nicht isoliert und frei von weiteren Überlegungen vor sich gehen. Sie betreffen in erster Linie die Frage: Was muß für die Inanspruchnahme der Anreize geleistet werden? Einer Betrachtung der Anreize als Entscheidungsdeterminante muß sich daher auch eine Betrachtung der Beiträge

---

[1] Vgl. dazu: Bunnuleit, H., Feindschaft oder Vertrauen zwischen Staat und Wirtschaft, a.a.O., S.24; Zigan, H., Die Verbände ..., a.a.O., S.112; Jahresbericht 1960 des BDI, a.a.O., S.11.

der Unternehmung und ihrer Bedeutung als Entscheidungsdeterminante anschließen.

3. Die Beiträge der Unternehmung als Entscheidungsdeterminante

Durch eine Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband ergeben sich für die Unternehmung aus der zu übernehmenden Mitgliedsrolle (S-Rolle) eine Reihe von Rechten und Pflichten. Die Inanspruchnahme der Anreize des Wirtschaftsverbandes ist hierbei leicht als Recht der Unternehmung zu bezeichnen, jedoch darf man nicht grundsätzlich die Anreize mit den Rechten und die Beiträge mit den Pflichten gleichsetzen. So ist z.B. die Tätigkeit einer leitenden Persönlichkeit einer Mitgliedunternehmung im Vorstand des Verbandes (Ausfüllung einer abgeleiteten P-Rolle) ein Beitrag der Mitgliedunternehmung, aber keine Pflicht, sondern ein Recht.

Die Beiträge einer Unternehmung zu einem Wirtschaftsverband innerhalb der S-Rolle der Unternehmung im Verband, der Mitgliedsrolle, können nun in Pflichtbeiträge und freiwillige Beiträge unterschieden werden[1)].

31. Die Pflichtbeiträge

Die Pflichtbeiträge der Unternehmung beruhen auf der Satzung des Wirtschaftsverbandes, mit der dieser einen bestimmten Teil seiner Erwartungen an die Erfüllung der

---

2) Forts..von S. 140
Jahresbericht des BDI, S. 39;

1) Vgl. auch die Einteilung in Muß-,Soll-,Kann-Erwartungen (und die entspr. zu entwickelnden Muß-,Soll- und Kann-Beiträge) bei Dahrendorf,R., Homo Sociologicus,Köln u.Opladen 1965(5.Aufl.), S.29; eine ähnliche Einteilung kennt Newcomb; er teilt die Rolle in einen vorgeschriebenen, erlaubten und verbotenen Teil der Rolle ein;vgl.Newcomb,Th.,Sozialpsychologie,Meisenheim am Glan,1958,S.214ff; Schlesinger unterscheidet zwischen primären und sekundären Beiträgen, vgl.Schlesinger,J.A.,Political Party Organization,in Handbook of Organization,Hrsg.G.March,Chicago 1965,S.764-801, hier S.776.

S-Rollen durch die Mitgliedunternehmungen sichert. Die Pflichtbeiträge sind der unabdingbare Teil der S-Rolle der Mitgliedunternehmung; werden sie nicht geleistet, so hat dies negative Sanktionen zur Folge, die von der Mahnung bis zur Kündigung der Mitgliedschaft durch den Verband reichen können.

Im wesentlichen sind hier die monetären Mitgliedsbeiträge zu nennen, welche eine Mitgliedunternehmung als Pflichtbeitrag zu leisten hat[1]. Sie werden in der Regel aufgrund einer vom Hauptvorstand ausgearbeiteten und von der Mitgliederversammlung genehmigten Beitragsordnung erhoben. Diese Beitragsordnung ist jeweils auf die Verhältnisse des einzelnen Wirtschaftsverbandes zugeschnitten. Sehr oft richtet sich der Beitrag nach der Höhe des Umsatzes, den die Mitgliedunternehmung im vorhergehenden (Viertel-, Halb-) Jahr erzielt hat. Dabei wird genauestens abgegrenzt, welche Erlöse der Unternehmung im einzelnen als Umsätze im Sinne der Beitragsordnung gelten. Als Berechnungsgrundlage können jedoch auch - je nach Verband - die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in einem bestimmten Zeitraum oder die in einem bestimmten Zeitraum ausgezahlte Lohn- und Gehaltssumme dienen. Manche Verbände erheben dagegen einen für jede Mitgliedunternehmung gleichen Pauschalbeitrag, unabhängig von Unternehmungsgröße, Umsatz, Beschäftigtenzahl usw.

Der monetäre Gesamtbeitrag einer Unternehmung an den Verband enthält auch sogenannte "durchlaufende Beiträge"; das sind die Beiträge, die der Verband seinerseits an den Spitzenverband entrichten muß und die ja letztlich von den Mitgliedunternehmungen gezahlt werden. Von seiten der Unternehmung besteht oft erheblicher Widerstand gegen die Höhe dieser "durchlaufenden Beiträge", vor allem dann, wenn den Unternehmungen die genauen Aufgabenbereiche und die Aktivitäten des Spitzenverbandes nicht bekannt sind[2].

---

1) Vgl. hierzu auch Zepter, G., Da haben wir die Verbände, Köln 1958, S. 90f;

2) Vgl. hierzu auch Esser, O., Unternehmen erwarteten Leistungen, aber....die mittelbaren Verbandsarbeit ist schwer zu "verkaufen"; in: Der Arbeitgeber, Heft 8, 19. Jg. 1967, S. 196.

Für die Unternehmung stellen die monetären Beiträge Produktionskosten dar. "Soweit diese Beträge von den Unternehmen unmittelbar getragen werden, teilen sie das Schicksal anderer Produktionskosten. Sie werden tendenziell niedrig gehalten, selbst dort, wo der Unternehmer der Verbandsarbeit wohlwollend gegenübersteht und ihre Notwendigkeit nicht in Frage stellt."[1] Besonders in wirtschaftlichen Krisenzeiten und bei zunehmendem Konkurrenzkampf auf dem Absatzmarkt sehen sich die Unternehmungen gezwungen, ihre Produktionskosten einer exakten Überprüfung zu unterziehen. Mit an erster Stelle gerät dann die Höhe der monetären Verbandsbeiträge in das Kreuzfeuer der Kritik und darüber hinaus konsequenterweise die Aufgabenbereiche, die Tätigkeiten und auch der Verwaltungsaufwand und die Organisationsstruktur der Wirtschaftsverbände. Die Verbandsgeschäftsführung hat es dann sehr schwer, die Mitgliedunternehmungen von der Notwendigkeit und dem Umfang ihrer Aktivitäten und den damit erforderlichen Kosten, d.h. Mitgliedsbeiträgen, zu überzeugen. Das betrifft vor allem die Aktivitäten der Interessenvertretung, welche den Unternehmungen ja nur mittelbar und daher weniger spürbar zugute kommen; oder die dezentralen Geschäftsstellen des Verbandes, wie die Landesgruppen oder -abteilungen. Der natürliche Egoismus einiger Unternehmungen droht dann das berechtigte Interesse anderer Unternehmungen - denen z.B. an bestimmten, von anderen als unnötig empfundenen Aufgaben oder an dem Bestehen von Landesgruppen gelegen ist -, das Interesse der ganzen Gruppe, d.h. des Wirtschaftszweiges oder auch das Interesse des Allgemeinwohls, der gesamten Wirtschaft zu überspielen.

Zu den Pflichtbeiträgen gehören in der Regel auch die Auskunftspflicht der Mitgliedunternehmungen, z.B. bei Befragungen und statistischen Erhebungen, und die Einhaltung der satzungsgemäßen Beschlüsse des Verbandes.

---

1)Osthold,E.A., Vom Rundschreiben zum Service. Möglichkeiten dezentraler Verbandsbetreuung, in: Der Arbeitgeber, Heft 8, 19.Jg. 1967, S. 203.

32. Die freiwilligen Beiträge

Die freiwilligen Beiträge der Mitgliedunternehmungen sind in der Regel die Aktivitäten, welche die Mitgliedunternehmungen für den Wirtschaftsverband - ausgerichtet an den Zielen des Wirtschaftsverbandes - leisten sollen oder können. Sie sind die abdingbaren Teile der S-Rolle der Mitgliedunternehmung. Die Aktivitäten werden von Mitarbeitern der Unternehmungen ausgeführt; es handelt sich also dabei um die Ausfüllung der abgeleiteten P-Rollen innerhalb der S-Rolle der Mitgliedunternehmungen. Diese Ausfüllung kann dabei intensitätsmäßig sehr unterschiedlich sein (variabler Rollenbestandteil). Bei Nichtleistung von P-Rollen-Aktivitäten können seitens des Verbandes selten oder gar keine Sanktionen gegenüber den Mitgliedunternehmungen angewendet werden; dagegen können die Unternehmungen bei Leistung mit positiven Sanktionen rechnen, d.h. mit Belohnungen, die z.B. in zusätzlichen Informationen und Kenntnissen, in der Einflußnahme auf die Verbandsziele usw. bestehen können. Bei den meisten dieser Aktivitäten ist daher die Grenze zwischen Beiträgen und den Anreizen fließend: "Geben", d.h. freiwillige Beteiligung an der leitenden oder ausführenden Verbandsarbeit bedeutet immer gleichzeitig auch "Nehmen", d.h. das Erwerben von Informationen und Kenntnissen, die den anderen, nicht aktiven Mitgliedunternehmungen nicht zuteil werden. Je mehr freiwillige Aktivitäten eine Mitgliedunternehmung zur Verfügung stellt bzw. stellen kann, desto gewichtiger und nachhaltiger wird letztlich ihre Stimme und ihr Einfluß im Wirtschaftsverband sein.

Die Mitarbeit einer Mitgliedunternehmung im Wirtschaftsverband hängt primär von ihrer Einstellung zum Verband ab. Die Einstellung und Haltung einer Unternehmung gegenüber dem Verband kann grundsätzlich von einer eindeutigen Ablehnung über Gleichgültigkeit bis zur Bejahung und stärksten Mitarbeit gehen. "Das hängt von verschiedenen Umständen ab: von der Größe und Art des Unternehmens, von der allgemeinen Wirtschaftspolitik, von den wechselnden

Wirtschaftslagen und oft von der jeweiligen Auffassung der jeweiligen Unternehmensleitung über den Nutzen des Verbandes."[1]

Große Unternehmungen sind z.B. weit weniger auf den Wirtschaftsverband angewiesen als kleinere und mittlere Unternehmungen; sie können ihre Interessen nach außen oft selbst weitgehend geltend machen und sie können eigene Spezialabteilungen halten. Man könnte daher annehmen, daß sie weniger zu Beitragsleistungen bereit sind. Andererseits können aber gerade große Unternehmungen in weit stärkerem Maße Persönlichkeiten für die Verbandsarbeit abstellen; daneben lockt sie die Möglichkeit, durch eine intensive Mitarbeit, vor allem in den führenden Gremien, eigene Unternehmungsinteressen in den Verbandsinteressen zu verankern und so aus der Verbandsarbeit größeren Nutzen zu ziehen. Manchmal liegt ihnen aber auch daran, ihr eigenes Wissen und ihre eigenen Erfahrungen den kleineren Unternehmungen zukommen zu lassen, z.B. weil diese für sie wichtige Zuliefer- oder Abnehmerunternehmungen sind.

Unter dem Aspekt ihrer freiwilligen Beiträge können die Mitgliedunternehmungen somit in drei Gruppen eingeordnet werden[2]:

1. In den aktiven Kern, der innerhalb des Verbandes führt und den Ton angibt (führende Mitgliedunternehmungen);
2. in die wohlwollenden positiv eingestellten Mitgliedunternehmungen, die "mitmachen";
3. in die Mitgliedunternehmungen, die in ihrer Haltung gegenüber dem Verband indifferent sind; sie lehnen in der Regel eine nicht rationale Bindung an den Verband mehr oder weniger ab; meist sind sie "Einzelgänger".

Alle die freiwilligen Aktvitäten der Mitgliedunternehmungen tragen zur Wirksamkeit und zum Erfolg des Wirtschaftsverbandes bei. Diese Aktivitäten können in der Teilnahme

---

1) Hardach, F., Verbandspolitik der Betriebe, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Bd. 4, Sp. 5617

2) Vgl. Draheim, G., Die Genossenschaften als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955, S. 3 ff.

an Erfahrungsaustausch- und Vortragsveranstaltungen, Kursen, Seminaren, Arbeitskreisen und Betriebsvergleichen des Wirtschaftsverbandes bestehen, aber auch in den Tätigkeiten als Ausschußmitglied. Diese Ausschüsse leisten sehr oft die Hauptarbeit des Verbandes; sie sind institutionalisierte Erörterungs- und Beratungsgremien, die Vorschläge und Empfehlungen ausarbeiten und Entscheidungen vorbereiten. Sie bestehen vor allem aber auch in den leitenden und verantwortlichen Tätigkeiten als Vorsitzende oder Vorstandsmitglieder, die für gewöhnlich viel Zeit und Initiative in Anspruch nehmen. Solche Tätigkeiten werden aber meist nur von wenigen Mitgliedunternehmungen wahrgenommen; meistens wiederum von den großen Mitgliedunternehmungen, weil diese eher qualifizierte und führende Persönlichkeiten für die aktive Verbandsarbeit zur Verfügung stellen können. Die Gründe für die Ausübung dieser ehrenamtlichen, leitenden Aktivitäten bestehen vor allem in der Möglichkeit der Durchsetzung eigener Unternehmungsinteressen, im Ehrgeiz, Macht- und Prestigestreben einiger Persönlichkeiten, aber auch in einem Verantwortlichkeitsgefühl für den Verband, dem Empfinden von Loyalität und Solidarität und vor allen Dingen in einer idealistischen Gesinnung.

Diese leitenden Aktivitäten stellen das Zentrum der Willensbildung des Verbandes dar. Die Teilnahme an der Willensbildung stellt grundsätzlich einen Beitrag der Mitgliedunternehmung zum Verband dar. Solch eine Teilnahme kann neben den unmittelbar führenden Aktivitäten als Vorsitzende oder Vorstandsmitglieder aber auch ganz allgemein in einer regen und kritischen Teilnahme am Verbandsgeschehen, in der Abgabe von Stellungnahmen, in Diskussionsbeiträgen usw. bestehen.

Die Mehrheit der Mitgliedunternehmungen beteiligt sich jedoch nicht in der geschilderten Art und Weise an der Willensbildung; für sie kommt es meist nur auf die für sie nützlichen Leistungen des Wirtschaftsverbandes an;

dafür sind sie bereit, ihre monetären Beiträge zu leisten. Dabei vergessen sie in ihrer rein unternehmungsegoistischen Denkweise, daß ein Wirtschaftsverband ohne die freiwilligen Aktivitäten - ausführende und leistende - einer Reihe ihrer Mitgliedunternehmungen niemals erfolgreich und nützlich zum Vorteil aller seiner Mitgliedunternehmungen arbeiten könnte.

4. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht als Entscheidungskriterium

Um aufgrund der Informationen über die Anreize und Beiträge eine Entscheidung bezüglich der Teilnahme im Wirtschaftsverband treffen zu können, muß für die Unternehmung ein Kriterium darüber bestehen, bei welchen Relationen zwischen den erwarteten Anreizen und Beiträgen eine Entscheidung für welche Alternative -Mitgliedschaft oder Nicht-Mitgliedschaft- gefällt werden soll. Dieses Kriterium soll im folgenden das sog. Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht darstellen. Jede Unternehmung wird jedoch andere Vorstellungen von der Höhe der erwarteten Anreize und der zu leistenden Beiträge, bzw. deren Relation zueinander, haben. Die Erklärung dafür liegt in einem jeweils unterschiedlichen "Anspruchsniveau" dieser Unternehmungen.

Die Anwendung des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts als Entscheidungskriterium für die Teilnahmeentscheidung der Unternehmung und die daraus notwendigerweise folgende Berücksichtigung des Anspruchsniveaus als wesentliche Einflußgröße des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts machen zunächst eine grundlegende Erörterung der Anreiz-Beitrags-Theorie erforderlich.

41. Die Grundlagen der Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Anreiz-Beitrags-Theorie wurde als Theorie des organisatorischen Gleichgewichts bereits von Chester J. Barnard[1] in ihren wesentlichen Grundzügen skizziert und von James G. March und Herbert A. Simon[2] zur

---

1) Barnard, Ch.J., The Functions of the Executive, Cambridge, Mass., 1938, Aufl. 1960, S. 55-59, 139-161;

2) March, J.G. und Simon, H.A., Organizations, New York, London, Sidney, 1958, v.a.S.83-ff; vgl. auch: Simon,H.A., Administrative Behavior 2. Aufl., New York 1958, S.110-123 ders. (deutsche Übers.), Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955, S.8-14, 71-79; ders., A Comparison of Organization-Theories, in: Models of Man, New York u. London 1957, oder in: Review of Economic Studies, Vol. XX (1952/53), S.44ff; Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thompson, V.A., Public Administration, New York 1950, kap.18 u. 23; vgl. auch Clark,P.B., und Wilson, J.Q., Incentives Systems: a Theory

Forts. s. S.149

Anreiz-Beitrags-Theorie weiterentwickelt. In ihrer ursprünglichen Form stellt sie "ein Aussagensystem dar, das die Entscheidungen von Personen, an einer Organisation teilzunehmen, in den Mittelpunkt stellt. In einer erweiterten Interpretation schließt sie auch die innerorganisatorischen Entscheidungen mit ein. Es werden somit in dieser Theorie grundsätzlich zwei Kategorien von Entscheidungen untersucht." [1]
Die erste Entscheidung hinsichtlich der Teilnahme an einer Organisation ist gleichbedeutend mit dem Begriff der Teilnahmeentscheidung, wie er in dieser Arbeit verwendet wird; sie wird beeinflußt von den Anreizen der Organisation (bzw. des Wirtschaftsverbandes) und den dafür zu leistenden Beiträgen. Die innerorganisatorischen Entscheidungen sind gleichbedeutend mit dem in dieser Arbeit verwendeten Begriff der Beitragsentscheidungen; hierbei hat der Entscheidungsträger (bzw. die Unternehmung) eine bestimmte Menge von Nebenbedingungen, Zielen oder Beschränkungen zu berücksichtigen, die durch die Mitgliedsrolle, die mit der Teilnahmeentscheidung in der Haupttransaktion festgelegt wird, gegeben sind. Die Beitragsentscheidungen können dabei innerhalb der durch die Teilnahmeentscheidung fixierten Grenzen relativ variabel gestaltet werden.

Neben diesen beiden Entscheidungen kann man noch eine dritte Art von Entscheidung charakterisieren, in welcher der Entscheidungsträger (bzw. die Unternehmung) auf die Fixierung der Nebenbedingungen oder normativen Regelungen, die die Mitgliedsrolle festlegen, Einfluß zu nehmen sucht. Der Entscheidungsträger (bzw. die Unternehmung) verhält sich dann nicht mehr als "Anpasser", sondern betreibt "Strategie".

Für die exakte Analyse und Erörterung dieser drei Entscheidungsarten ist es nun zweckmäßig, die Grundzüge der Anreiz-Beitrags-Theorie darzulegen. Dabei soll jedoch zunächst die Teilnahmeentscheidung im Vordergrund der Überlegungen stehen [2].

Forts. v. S.148
of Organizations, in: Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach, Hrsg.: W.T.Greenwood, Cincinnati, Ohio, 1965, S.766-792
1) Fäßler, K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, a.a.O., S. 176;
2) Die erste Entscheidungsart, die Teilnahmeentscheidung,

Forts. s. S. 1

Die Anreiz-Beitrags-Theorie kann durch folgende Thesen charakterisiert werden[1]:

1. Eine Organisation stellt ein System von wechselseitig abhängigen Handlungen (Aktivitäten) einer Anzahl von Personen dar, die als die Teilnehmer der Organisation bezeichnet werden[2].

2. Jeder Teilnehmer und jede Gruppe von Teilnehmern empfängt von der Organisation Anreize und leistet dafür an die Organisation bestimmte Beiträge.

3. Jeder Organisationsteilnehmer setzt seine Teilnahme an der Organisation so lange fort, solange der Nutzen seiner Anreize den Nutzenentgang seiner Beiträge übersteigt.

4. Die Beiträge der einzelnen Teilnehmer werden in der Organisation in die Anreize transformiert, die an die Organisationsteilnehmer zurückfließen.

5. Eine Organisation befindet sich solange im Gleichgewicht, als die Beiträge der Teilnehmer dazu ausreichen, soviele Anreize für diese Teilnehmer zu schaffen, daß diese ihre Teilnahme fortsetzen.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie kann nun leicht auf den Problemkreis der Teilnahmeentscheidung einer Unternehmung an einem Wirtschaftsverband übertragen werden.

Ein Wirtschaftsverband stellt demnach ein System von wechselseitig abhängigen Aktivitäten seiner Mitgliedunternehmungen dar[3].

Jede Mitgliedunternehmung empfängt vom Wirtschaftsverband

Forts. v. S.149
steht im Mittelpunkt des 3. Teils dieser Arbeit; die Beitragsentscheidungen und die dritte erwähnte Entscheidungsart werden im 4. Teil behandelt.

1) vgl. March, J.G., und Simon, H.A., Organizations, a.a.O. S.84ff

2) March und Simon fassen dabei den Teilnehmerbegriff sehr weit und rechnen nicht nur die Arbeitnehmer und die Eigenkapitalgeber der Unternehmung, sondern auch die Kunden, Lieferanten, Gläubiger, Berater usw. zu den Organisationsteilnehmern.

3) Natürlich beinhaltet der Wirtschaftsverband auch die Aktivitäten (der Angestellten) der Geschäftsstelle. Man kann diese Aktivitäten der Geschäftsstelle jedoch als delegierte Aktivitäten der Mitgliedunternehmungen auffassen, die ursprünglich von den Mitgliedunternehmungen selbst ausgeführt werden sollten, aber zur Entlastung der Unternehmungen und zur zweckmäßigeren und koordinierten Aufgabenerfüllung an die Geschäftsstelle delegiert und dort zentralisiert werden

Anreize[1], die in den Leistungen, Vorteilen und Einrichtungen des Wirtschaftsverbandes bestehen und sie leistet dafür an den Wirtschaftsverband bestimmte monetäre und nichtmonetäre Beiträge[2]. Die Beiträge bzw. die Anreize stellen den Input bzw. den Output des offenen Systems Wirtschaftsverband dar.

Jede Mitgliedunternehmung muß nun in der Lage sein, die heterogenen Anreize des Verbandes, die zunächst jeweils einzeln für sich in ihren eigenen Dimensionen gemessen wurden, zu bewerten und durch eine Nutzengröße zum Ausdruck zu bringen. Diese Nutzengröße entspricht dabei den "subjektiven Präferenzen" dieser Mitgliedunternehmung. Die Mitgliedunternehmung muß darüber hinaus eine Vorstellung darüber haben, welcher Nutzen ihr dadurch entgeht, daß sie diese Beiträge an den Verband leistet und dadurch nicht anderweitig einsetzen kann - wobei jeder Beitrag zunächst wieder jeweils für sich und in seiner eigenen Dimension gemessen werden kann. Der Nutzenentgang der Unternehmung hängt dabei wesentlich davon ab, welche alternative Verwendungsmöglichkeiten, die der Erreichung der gleichen Zielsetzung dienen, sie für ihre an den Verband geleisteten Beiträge kennt und realisieren kann[3]

---

1) Vgl. S.94 dieser Arbeit. Ganz allgemein formuliert ist ein Anreiz jede Leistung materieller oder immaterieller Art, die geeignet ist, ein "Bedürfnis" der Unternehmung zu erfüllen; vgl. auch Gast, W.F., Principles of Business Management, St. Louis, 1953, S.167-173 (Zit. aus Greenwood, W.T., Hrsg., Management and Organizational Behavior Theories, a.a.O., S.702). Eine genaue Darstellung der Anreize des Wirtschaftsverbandes für die Unternehmung bringt Punkt 2 des 3. Teils dieser Arbeit, S.100 ff.

2) Vgl. S.94 dieser Arbeit. Eine genaue Darstellung der Beiträge der Unternehmung bringt der Punkt 3 des 3. Teils dieser Arbeit, vgl. S.141 ff.

3) Der "Nutzenentgang" aufgrund der Beiträge ist gleichbedeutend mit dem Begriff der Opportunitätskosten. Dieser Begriff wurde von D.J. Greene geprägt, der allgemein unter Kosten den Nutzen der nächstbesten Verwendung, auf die zugunsten der gewählten Verwendung verzichtet wird, verstand ("Opportunity costs"). Vgl. Greene, D.J., Pain Cost and Opportunity Cost, in The Quarterly Journal of Economics, Vol.8, 1894; Marshall, A., Principles of Economics. An Introductory Volume, 8. Aufl., London 1959, S.519; Davenport, H.J., The Economics of Enterprise, New York, 1923, S.62;
Vor allem in der amerikanischen Wirtschaftstheorie wird heute der Opportunitätskostenbegriff häufig verwendet. Die Opportunitätskosten einer gewählten Alternative werden dabei an dem gesamten Nutzen der besten nicht gewählten

Forts. s. S.152

Jede Unternehmung hält ihre Mitgliedschaft nur solange aufrecht oder, was für das Problem der Teilnahmeentscheidung relevant ist, tritt nur dann als Mitgliedunternehmung in den Wirtschaftsverband ein, wenn der Nutzen der Anreize des Verbandes den Nutzenentgang aufgrund der Beiträge übersteigt. Man kann dann von einem Gleichgewicht der Mitgliedunternehmung bezüglich der Anreize und Beiträge sprechen. Für die Teilnahmeentscheidung der Unternehmung ist somit die Differenz zwischen dem Nutzen der Anreize und dem Nutzenentgang durch die Leistung der Beiträge entscheidend. Diese Differenz soll als der Netto-Nutzen der Unternehmung bezeichnet werden. Die Beiträge der Mitgliedunternehmungen werden im Wirtschaftsverband in die Anreize transformiert, die an die Mitgliedunternehmungen zurückfließen[1]. Solange die Beiträge der Mitgliedunternehmungen dazu ausreichen, soviele Anreize für die Mitgliedunternehmungen zu schaffen, daß diese ihre Mitgliedschaft im Verband fortsetzen, kann man von einem Gleichgewicht des Wirtschaftsverbandes sprechen.

Forts. v. S.151, Fußnote 3)
Alternative gemessen; vgl. Charnes, A. und Cooper, W.W., Management Models and Industrial Applications of Linear Programming, Vol.I., New York und London 1961, S.23; (alle zitiert aus Münstermann, H., Bedeutung der Opportunitätskosten für unternehmerische Entscheidungen, in: ZfB 1966, 1.Erg.heft, S.18ff-36, hier S.20f).Vgl. zum Begriff der Opportunitätskosten auch Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S.243.

1)Der Wirtschaftsverband wird als offenes System somit gleichsam zur "Transformationsanstalt", die die geleisteten Beiträge der einzelnen Mitgliedunternehmungen in Anreize transformiert.

42. Die Problematik der Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie für die Teilnahmeentscheidung der Unternehmung

Die Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie auf die Teilnahmeentscheidung der Unternehmung wirft eine Reihe von Problemen auf, die kurz erörtert werden sollen.

421. Zum Nutzenbegriff in der Anreiz-Beitrags-Theorie

Die Anreiz-Beitrags-Theorie macht die Teilnahmeentscheidung vom Vergleich des Nutzens der Anreize mit dem Nutzenentgang durch die Beiträge abhängig; dadurch wird der Nutzen nicht nur zum gemeinsamen Nenner der Anreize und Beiträge bzw. ihrer verschiedenen Dimensionen, sondern darüber hinaus zur zentralen Größe der Teilnahmeentscheidung. Dies erscheint dadurch gerechtfertigt, daß der Nutzen eines Entscheidungsträgers aus seiner Präferenzstruktur, "d.h. aus einem wohlgeordneten System individueller Nutzenvorstellungen über die jeweiligen Zielsetzungen"[1] abgeleitet werden kann und somit letztlich alle freiwilligen Entscheidungen dieses Menschen erklären und bestimmen kann.

Unter Nutzen kann ganz allgemein das Maß der Bedürfnisbefriedigung verstanden werden, das dem Entscheidungsträger aus der Erreichung seiner Ziele erwächst. Dabei kann die Nutzenfunktion des Entscheidungsträgers grundsätzlich einen linearen, progressiven oder degressiven Verlauf nehmen; der Verlauf hängt von der subjektiven Präferenz des Entscheidungsträgers gegenüber den Zielen ab.

Die Anwendung des Nutzenbegriffs für eine wissenschaftliche Theorie zur Erklärung und Beschreibung des Verhaltens von Menschen, vor allem des Unternehmerverhaltens steht im Mittelpunkt kritischer Diskussion u. gegensätzl.

---

1) Heinen,E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O.,S.44

Auffassungen[1].

Die Diskussion über die Zulässigkeit und die Anwendbarkeit des Nutzenbegriffes soll hier nicht Gegenstand einer breiteren Erörterung sein. Es soll hier genügen, darauf zu verweisen, daß die moderne Entscheidungstheorie die Verwendung des Nutzenbegriffs zulässt, und zwar als theoretischen Begriff, der den Aufbau von Theorien zur Erklärung und Prognose von beobachtbaren Phänomenen erleichtert[2]. Dies trifft auch für die Anreiz-Beitrags-Theorie zu; die Einführung des Nutzenbegriffs erleichtert die Analyse der Teilnahmeentscheidung ganz erheblich. Man kann dadurch alle Aussagen so formulieren als läge nur ein einziger Anreiz vor; sind mehrere Anreize und auch Beiträge gegeben, so wird einfach unterstellt, daß diese durch eine einzige Nutzengröße ausgedrückt werden können. Im übrigen gelten alle allgemeinen Einwendungen gegen die Nutzentheorie auch gegenüber der Anreiz-Beitrags-Theorie. Jedoch wurde bisher kein Versuch bekannt, die Anreiz-Beitrags-Theorie ohne die Verwendung des Nutzenbegriffes zu formulieren[3].

Diese Aussagen entbinden jedoch nicht von der Notwendigkeit, einige spezielle Probleme des Nutzenbegriffs zu erörtern, die sich aus der Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie für die Teilnahmeentscheidung der Unternehmung an einem Wirtschaftsverband ergeben.

---

1) Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., schreibt dazu auf S. 148f:
"Die Diskussion bewegt sich schwerpunktartig um zwei Problemkreise:
1. Die methodologische Zulässigkeit des Nutzenbegriffs wird bestritten. Auf der Grundlage der wissenschaftstheoretischen Konzeption des Empirismus wird argumentiert, daß der Nutzenbegriff nicht den Anforderungen der Begriffsbildung erfahrungswissenschaftlicher Theorien genüge.
2. Vielfach bleibt zwar die methodologische Zulässigkeit des Nutzenbegriffs unbestritten. Es wird jedoch bezweifelt, ob eine unter Verwendung des Nutzenbegriffs entwickelte Theorie des menschlichen Verhaltens in der Lage ist, das Verhalten der Menschen im allgemeinen und das der Unternehmer im besonderen tatsächlich zu erklären...", vgl. dazu Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, a.a.O., S. 42ff; ders., Das Zielsystem der Unternehmung, a.a.O., S. 147ff und die dort angegebene Literatur.

2) Vgl. Heinen, E., Zielsystem... a.a.O., S. 150;

3) so auch Kirsch, W., in der Übung gehalten für Prof. E. Heiner im Sommersemester 1967 an der Universität München.

Nach den Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie wird die Unternehmung dann Mitglied im Wirtschaftsverband, wenn für sie der Nutzen der Anreize größer ist als der Nutzenentgang durch die Beiträge, wenn der Netto-Nutzen also positiv ist. Nutzen kann jedoch nur von Personen empfunden werden, nicht jedoch von einer Unternehmung in ihrer Ganzheit. Der Nutzen bzw. Netto-Nutzen der Unternehmung ist also eine empirisch nicht feststellbare, sondern eine fiktive und theoretische Größe. Man kann jedoch unterstellen, daß diese theoretische Größe von den Zielen der Unternehmung bestimmt wird, so daß die allgemeine, rein formale Aussage getroffen werden kann: alle Aktivitäten und Entscheidungen, die dazu beitragen, die Ziele der Unternehmung zu erreichen, "nützen" der Unternehmung; die Höhe des Nutzens hängt dabei von dem Ausmaß ab, in dem diese Aktivitäten und Entscheidungen zur Zielerreichung beitragen. Für die Teilnahmeentscheidung kann jedoch dieser theoretische Nutzen bzw. Netto-Nutzen der Unternehmung nicht operational und daher nicht unmittelbar bestimmend sein.

Es ist davon auszugehen, daß die Teilnahmeentscheidung nicht von "der Unternehmung", sondern von einer oder von mehreren Personen in der Unternehmung getroffen wird. Diese Entscheidungsträger richten sich dabei nach den formellen Zielen, die ihnen in ihrer Eigenschaft als Organisationsteilnehmer der Unternehmung als Maxime für ihre Aktivitäten und Entscheidungen in der Unternehmung zur Erreichung der Unternehmungsziele vorgegeben worden sind; sie richten sich nach dem Nutzen, den sie in ihrer Eigenschaft als Entscheidungsträger der Unternehmung - gleichsam stellvertretend für die Unternehmung - empfinden.
Der Nutzen, den ein Entscheidungsträger empfindet, kann nur dann mit dem Nutzen der Unternehmung identisch sein, wenn sie sich aus der gleichen Größe ableiten, d.h. wenn die Ziele der Unternehmung auch die Ziele des Entscheidungsträgers sind, wenn alle seine Aktivitäten und Entscheidungen unmittelbar an den Unternehmungszielen ausgerichtet sind, wenn sich also der Entscheidungsträger völlig mit der Unternehmung identifiziert. Meistens ergeben sich jedoch zwischen dem Nutzen, den ein Entscheidungsträger empfindet

und dem Nutzen der Unternehmung Abweichungen, weil die formellen Ziele des Entscheidungsträgers nicht identisch oder komplementär mit den Unternehmungszielen sind; weil informelle, persönliche Ziele die formellen, von den Unternehmungszielen abgeleiteten Zielen, welche die Entscheidungen der Entscheidungsträger und der Unternehmung bestimmen sollen, überlagern und beeinflussen. Solche Zielabweichungen können somit erheblichen Einfluß auf das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung der Unternehmung haben.

Daneben besteht das Problem, daß ein Entscheidungsträger, dessen formelle Ziele zwar mit den Unternehmungszielen identisch oder komplementär sind, jedoch eigene, subjektive Vorstellungen darüber hat, welche Aktivitäten und Entscheidungen dazu geeignet sind, zur Erreichung der ihm vorgegebenen formellen Ziele und damit auch der Ziele der Unternehmung beizutragen, d.h. der Unternehmung zu "nützen". Er kann z. B. subjektiv davon überzeugt sein, daß seine Entscheidung für eine Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband der Erreichung der Unternehmungsziele dient, objektiv braucht dies aber nicht der Fall zu sein.

Schließlich muß in diesem Zusammenhang zwischen Unternehmungen unterschieden werden, in welchen nur eine einzige Person die Teilnahmeentscheidung trifft und solchen Unternehmungen, in denen über die Teilnahme am Wirtschaftsverband von mehreren Personen entschieden wird. Unternehmungen von der ersten Art sind meist kleinere Unternehmungen, Einzel- oder Inhaberunternehmungen. Hier ist es eher möglich, den Nutzen des Inhabers, also des Entscheidungsträgers, mit dem Nutzen der Unternehmung gleichzusetzen. Es ist aber auch möglich, daß in großen Unternehmungen die Entscheidungsbefugnis über die Teilnahme an eine Person, z.B. einem Prokuristen, delegiert wird - dem dann als Grenzstelle der Unternehmung alle weiteren Transaktionen mit dem Verband überlassen werden. In solch einem Fall sind Ziel- und Nutzen-Abweichungen und subjektive Entscheidungen sehr wahrscheinlich, weil solch ein Entscheidungsträger oft nur den Nutzen eines Teilbereichs der Unternehmung, z. B. der eigenen Abteilung, im Auge hat und ihn fälschlicherweise

mit dem Nutzen der Unternehmung identifiziert[1]. Treffen mehrere Personen die Teilnahmeentscheidung zusammen, z.B. der Vorstand einer AG oder die Gesellschafter einer GmbH, so haben diese Entscheidungsträger vielfach unterschiedliche formelle und informelle Ziele und Nutzenvorstellung und außerdem unterschiedliche Auffassungen über die Aktivitäten und Entscheidungen, die zur Erreichung der Unternehmungsziele beitragen sollen. Sie müssen daher eine gemeinsame Nutzengröße und/oder gemeinsame Vorstellungen über die zu vollziehenden Aktivitäten und Entscheidungen bilden. Das Ergebnis dieses Integrationsprozesses und damit z.B. der Teilnahmeentscheidung hängt wesentlich davon ab, welche Entscheidungsträger die größere Überzeugungskraft und/oder die stärkere Machtposition besitzen.

Auf alle diese Probleme sei hier nur hingewiesen. Das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung hängt letztlich allein davon ab, ob für den oder die Entscheidungsträger der Nutzen der Anreize den Nutzenentgang durch die Leistung der Beiträge übersteigt; entscheidend ist also nur, welche Nutzenvorstellungen der oder die Entscheidungsträger haben, die zum Treffen der Teilnahmeentscheidung autorisiert sind, und nicht der Nutzen der Unternehmung. Bestehende Abweichungen zwischen dem Nutzen und den Zielen der Unternehmung und dem Nutzen und den Zielen eines Entscheidungsträgers und subjektiv als richtig erachtete, objektiv jedoch falsche Auffassungen über die Aktivitäten und Entscheidungen zur Erreichung der Unternehmungsziele können zwar zu einem hinsichtlich des Nutzens der Unternehmung letztlich falschen Ergebnis der Teilnehmeentscheidung führen, die Teilnahmeentscheidung selbst aber nicht beeinflussen. Wird also im folgenden vom Nutzen oder Netto-Nutzen der Unternehmung gesprochen, so kann stets nur der Nutzen oder Netto-Nutzen der Entscheidungsträger gemeint sein, die über die Teilnahme zu entscheiden haben.

---

1) Für einen Abteilungsleiter als Träger der Teilnahmeentscheidung kann z. B. ein Anreiz des Wirtschaftsverbandes, der speziell seine Abteilung betrifft, so "nutzbringend" sein, daß er, aus einer Überbewertung der eigenen Abteilung heraus, sich zur Mitgliedschaft im Verband entschließt obwohl aus der Gesamtsicht der Unternehmung heraus der Nutzen dieses Anreizes kleiner ist als der Nutzenentgang durch die zu leistenden Beiträge.

422. Die Gewichtung der Anreize und Beiträge

Der Wirtschaftsverband bietet seinen Mitgliedunternehmungen eine Vielzahl von Anreizen; sie haben jedoch nicht für jede Unternehmung jeweils die gleiche Bedeutung. Auch in der Entscheidungssituation der Unternehmung, in der sie sich für oder gegen eine Teilnahme am Wirtschaftsverband entscheiden muß, treten für jede Unternehmung unterschiedliche Anreize in den Vordergrund. Meistens nimmt die Unternehmung bezüglich der Anreize des Wirtschaftsverbandes eine Gewichtung vor; sie stellt dabei i.d.R. keine exakte Rangordnung auf, sondern sie erhebt einige der Anreize des Verbandes zu Hauptanreizen. Diese Hauptanreize sind für die Aktivitäten und die Erreichung der Ziele der Unternehmung von besonderer Bedeutung und von ihrer Erfüllung - genauer dem Grad der Erfüllung dieser Anreize durch den Verband - macht die Unternehmung ihre Teilnahme am Wirtschaftsverband abhängig. Oft sind es die Hauptanreize, welche die Unternehmung erst dazu veranlassen, die Teilnahme an einem Wirtschaftsverband in Erwägung zu ziehen. Informationen über diese Anreize stellen dann Anregungsinformationen für den Prozeß der Beteiligungsentscheidung dar. Mangelt es z.B. der Unternehmung an fachlichen Informationen und sucht sie diesen Mangel durch eine Teilnahme am Wirtschaftsverband zu beseitigen, so wird der Anreiz "fachliche Information durch den Verband" mit Sicherheit als Hauptanreiz betrachtet.

Alle anderen Anreize des Wirtschaftsverbandes sind dann Nebenanreize und haben für das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung keine oder nur geringe Bedeutung. Die Unternehmung gewichtet jedoch nicht nur die Anreize des Wirtschaftsverbandes. Sie erhebt auch einen oder mehrere der Beiträge die sie an den Verband leisten muß, zu Hauptbeiträgen. In der Situation der Teilnahmeentscheidung der Unternehmung kann man als den wesentlichsten Beitrag die Entrichtung der monetären Mitgliedsbeiträge bezeichnen;

sie sind oft allein für das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung ausschlaggebend. Alle anderen Beiträge treten dagegen so in den Hintergrund, daß sie lediglich Nebenbeiträge darstellen. Dies hat seine Ursache auch darin, daß - außer den monetären Beiträgen - die zu leistenden Beiträge nur zum Zeitpunkt der Teilnahmentscheidung grob oder gar nicht bestimmt werden können.

Die Unternehmung prognostiziert die Konsequenzen der beiden Alternativen "Mitgliedschaft" und "Nicht-Mitgliedschaft" nun dadurch, daß sie Erwartungen hinsichtlich des Grades bzw. der Intensität der Erfüllung der Hauptanreize und hinsichtlich der zu leistenden Hauptbeiträge bildet. Die Erwartungsbildung beruht vor allem auf Informationen über die Erfüllung der Hauptanreize durch den Wirtschaftsverband in der Vergangenheit und auf Informationen über die geplante Erfüllung dieser Anreize in der Zukunft. Die Unternehmung bildet also Erwartungen über den konkreten Inhalt, die Menge bzw. Intensität der Hauptanreize und Hauptbeiträge, kurz: sie prognostiziert die Subsidiärtransaktionen. Dabei bezieht die Unternehmung ihre Erwartungen auf ihre eigenen Ziele und prüft, ob und inwieweit die erwartete Erfüllung der Hauptanreize durch den Wirtschaftsverband und die damit verbundene Leistung der Hauptbeiträge dazu beitragen kann, ein bestimmtes Ziel oder mehrere Ziele der Unternehmung zu erreichen bzw. optimaler zu erreichen.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie erfährt also insofern eine Einengung, als nur mehr ganz bestimmte, für jede Unternehmung darüber hinaus meist unterschiedliche Anreize und Beiträge, die Hauptanreize und Hauptbeiträge, für den Ablauf und das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung relevant sind[1].

423. Die Messung der erwarteten Anreize und Beiträge und ihre Transformation in Nutzengrößen.

In der Anreiz-Beitrags-Theorie werden die einzelnen Anreize und Beiträge in Nutzengrößen gemessen, die der individuellen Präferenzordnung[2] des jeweiligen Entscheidungsträgers entsprechen; aus dem Vergleich des Nutzens der Anreize (bzw. der Hauptanreize) und der Beiträge wird der Netto-Nutzen ermittelt, dessen positive oder negative Richtung (Ausprägung) für das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung des Entscheidungsträgers wesentlich ist. Die exakte Messung der einzelnen Anreize und der Beiträge in Nutzengrößen setzt jedoch erst eine Messung dieser Anreize und Beiträge in den ihnen eigenen Dimensionen voraus, die unabhängig von dem Nutzen sind, den sie dem Entscheidungsträger bringen.

---

1) Wenn also im folgenden von den Anreizen des Verbandes für eine (die) Unternehmung gesprochen wird, so sind nicht alle Anreize des Wirtschaftsverbandes, sondern nur die jeweiligen Hauptanreize für eine (die) Unternehmung gemeint.

2) Sie besteht aus den formellen und informellen Zielen des Entscheidungsträgers.

Jede Messung setzt als ersten Schritt eine exakte Erfassung voraus. Eine solche Erfassung der Anreize und Beiträge bereitet i.d.R. keine Schwierigkeiten[1]. Der Entscheidungsträger kann sich leicht über die Art der zu erwartenden Anreize und der zu leistenden Beiträge unterrichten und sich dabei auf umfangreiche Informationen stützen: Auf Gespräche mit Vertretern des Wirtschaftsverbandes, auf Satzungen und Programme, auf Jahres- und Rechenschaftsberichte, auf Erfahrungen von Mitgliedunternehmungen in der Vergangenheit, auf vielfältige Publikationen des Verbandes, auf Presseberichte usw.

Die Messung der einzelnen Anreize und Beiträge in den ihnen eigenen Dimensionen bereitet dagegen weit mehr Schwierigkeiten.
Eine Messung der Anreize kann nur über eine Betrachtung des Grades der Erfüllung der Anreize durch den Wirtschaftsverband geschehen, also des konkreten Inhalts, der Menge bzw. Intensität der Anreize und des Ausmaßes, in dem diese Anreizerfüllung dazu beiträgt, die Ziele der Unternehmung zu erreichen.

Die Messung von Anreizen bedeutet ganz allgemein, dass der Anreizerfüllung Zahlen oder sonstige Bezeichnungen nach bestimmten Regeln zugeordnet werden. Grundsätzlich kann nun die Anreizerfüllung nach vier Arten gemessen werden[2].
1. Die nominale Messung. Die Anreizerfüllung kann lediglich durch die Zuordnung bestimmter Zahlen, verbaler Bezeichnungen oder anderer Symbole gemessen werden; die Erfüllungsgrade werden also lediglich in vorher bestimmten, unterscheidenden Klassen zusammengefaßt, die jedoch kein

---

1) Vgl. die Abschnitte: Die Anreize bzw. die Beiträge als Entscheidungsdeterminanten, S. 100ff. und S. 141ff. dieser Arbeit;
2) Vgl. hierzu Kloidt, H., Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Kosiol, Hrsg. E. Grochla, Berlin 1965, S. 283ff, hier S. 295ff; Mattessich, R., Messung, Vorausberechnung und Buchhaltungsmodelle, in: ZfhF-N.F., 11. Jg., 1959, S. 179ff; Gäfgen, G., Theorie der Wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963, S. 144ff; Heinen, E., Zielsystem..., a.a.O., S. 116f; vgl. auch Adam, A., Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft, Würzburg 1964.

Werturteil beinhalten. Die Gesamtmenge der Anreizerfüllungen wird in Teilmengen (Klassen) aufgeteilt. Erfüllungsgrade innerhalb einer Klasse sind jedoch gleichrangig. Über die Erfüllung der nicht-quantifizierbaren Anreize (z.B. Prestige, Macht) sind häufig nur Aussagen möglich, die eine Erreichung oder Nicht-Erreichung des vorgegebenen Ausmaßes feststellen.

2. Die ordinale Messung. Die Anreizerfüllung kann durch Zuordnung in bestimmte Klassen gemessen werden, die zueinander in bestimmter Beziehung stehen, d.h. es wird dabei ein Werturteil über diese Klassen gefällt[1]. Die Grade der Anreizerfüllung werden entsprechend ihrer Vorziehenswürdigkeit in eine Rangordnung gebracht; die Vorziehenswürdigkeit der Klasse kann dabei aber nicht in numerischen Werten angegeben werden. Der Grad der Anreizerfüllung, z.B. der fachlichen Information, kann z.B. als sehr gut, gut, befriedigend oder schlecht angegeben werden.

3. Die intervale Messung. Die Anreizerfüllung kann quantitativ, mit Hilfe reeller oder natürlicher Zahlen ausgedrückt werden. Die Skala der intervalen Messung besteht aus gleichgroßen Intervallen; sie setzen keinen oder nur einen willkürlich gewählten Nullpunkt voraus. Es ist jedoch nur ein Vergleich von Unterschieden im Grad der Anreizerfüllung möglich[2], nicht jedoch eine Anreizerfüllung in absoluten Zahlen.

4. Die kardinale Messung. Die Anreizerfüllung kann in sämtlichen statistischen Meßzahlen gemessen werden, in natürlichen und reellen Zahlen. Die kardinale Messung setzt einen absoluten, gegebenen Nullpunkt voraus. - Anreize, deren Erfüllungsgrade kardinal und interval gemessen werden können, sind quantifizierbare Anreize.

---

1) Zwischen den Klassen muss Transitivität bestehen. Wenn also gilt: $a > b$ und $b > c$, dann muss auch $a > c$ gelten

2) Die Intervallskala gibt an, ob der Unterschied der Anreizerfüllung von A_1 zu A_2 größer, kleiner oder gleich ist dem Unterschied von A_3 zu A_4, wobei die Symbole verschiedene Werte eines inhaltlich und zeitlich übereinstimmenden Anreizes bezeichnen. Analog Heinen, E., Zielsystem...,a.a.O., S. 116.

Die Messung der Beiträge geschieht über eine Betrachtung der Erfüllung bzw. Leistung dieser Beiträge. Dabei können grundsätzlich die gleichen vier Meßarten zur Anwendung gelangen.

Das Problem der Messung der Anreize als Grundlage der Nutzenermittlung hat zwei Teilbereiche:

1. Die Messung der Anreizerfüllung durch den Wirtschaftsverband ohne Bezug auf die Unternehmung (die absolute Anreizerfüllung).
2. Die Messung der Auswirkungen der Anreizerfüllung auf die Ziele der Unternehmung, d.h. des Ausmaßes, in dem die Erfüllung der Anreize dazu beiträgt, die Unternehmungsziele zu erreichen (die relative Anreizerfüllung).

Für die Unternehmung bzw. die Träger der Teilnahmeentscheidung ist in der Entscheidungssituation allein von Bedeutung, in welchem Ausmaß die erwartete Erfüllung der Haupt-Anreize zur Erreichung der Unternehmungsziele beiträgt; es muss daher die relative Anreizerfüllung gemessen werden.

Die Meßbarkeit der relativen Anreizerfüllung hängt ab von:

1. der Meßbarkeit der absoluten Anreizerfüllung,
2. der Meßbarkeit der Auswirkung der Anreizerfüllung auf die Erreichung der Unternehmungsziele.

Der Entscheidungsträger kann nun in der Entscheidungssituation die erwartete Erfüllung der Anreize nicht unmittelbar messen, sondern er muss sowohl der absoluten als auch der relativen Anreizerfüllung Erwartungsgrößen zugrundelegen; d.h. er prognositiziert sowohl den Grad der Erfüllung der Anreize durch den Wirtschaftsverband als auch das Ausmaß, mit dem diese Anreizerfüllung dazu beiträgt, die gesetzten Ziele der Unternehmung zu erreichen[1].

Ob die Erwartungen des Entscheidungsträgers über die

---

1) Erst im Falle einer Teilnahme am Wirtschaftsverband kann er dann nach Ablauf einer Periode das Maß der absoluten und relativen Anreizerfüllung genauer bestimmen, weil er sich dann auf bereits eingetretene Tatsachen und Ereignisse stützen kann. Erst dann kann sich seine Entscheidung als richtig oder falsch erweisen.

absolute und die relative Anreizerfüllung meßbar sind, hängt davon ab, ob sie sicheren oder unsicheren Charakter haben.
Von sicheren Erwartungen spricht man, "wenn angenommen werden kann, dass die vorhandenen Informationen keinen Zweifel an dem Eintreten der erwarteten Ereignisse aufkommen lassen,"[1] wenn also Art, konkreter Inhalt, Menge bzw. Intensität der Anreize ex-ante genau bestimmbar sind. Sie werden auch als einwertige Erwartungen bezeichnet. Sind dagegen die Informationen ungenau bzw. nicht beschaffbar, so dass sowohl die absolute als auch die relative Anreizerfüllung die verschiedensten Ausmaße annehmen kann, so kann man von unsicheren oder mehrwertigen Erwarten sprechen.

Die Ursache der Unsicherheit liegt vor allem in der Undurchdringbarkeit, in der Unmöglichkeit der gesicherten Kenntnis von der Zukunft. Der Grad der Unsicherheit wächst mit der Länge des Zeitraums, für den die Erwartungen gebildet werden müssen, er wächst mit zunehmender Detaillierung und mit abnehmender Kontrollierbarkeit der Einflußgrößen, der den Erwartungen zugrundeliegenden Daten[2]. Die Unsicherheit der Erwartungen des Entscheidungsträgers über die Anreizerfüllung kann meßbar sein, wenn jeder Erwartung über die Erfüllung eines bestimmten Anreizes eine ganz bestimmte objektive Wahrscheinlichkeit zugeordnet werden kann. Sie ist nicht meßbar, wenn solche Wahrscheinlichkeiten nicht bekannt sind[3].

Der Grad der Sicherheit der Erwartungen über die Anreizerfüllung wirkt sich direkt und unmittelbar auf den Informationsgrad aus, der seinerseits die Bildung und das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung beeinflußt[4]. Der Informationsgrad wird durch die Relation vorhandene Information

---

1)Albach,H.,Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959, S. 3;

2)vgl.dazu Agthe,K.,Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Unternehmensplanung,Handbücher für Führungskräfte, Hrsg. K.Agthe und E.Schnaufer,Baden-Baden 1963, S. 1o1f.;

3)vgl. ebda, S. 1oo;

4)vgl. auch Kosiol,E.,Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959, S. 17.

notwendige Information wiedergegeben[1]. Nach Maßgabe dieser Relation kann unterschieden werden zwischen:

1. vollkommener Information,
2. unvollkommener Information
   a) schwach unvollkommene Information,
   b) stark unvollkommene Information,
   c) Ignoranz.

Der Informationsgrad wirkt sich dann entsprechend unmittelbar auf den Sicherheitsgrad der Teilnahmeentscheidung aus[2]:

1. Vollkommene Information garantiert eine (Teilnahme-) Entscheidung unter Sicherheit.
2. Schwach unvollkommene Information läßt eine (Teilnahme-) Entscheidung unter Risiko zu.
3. Stark unvollkommene Information und der Zustand der Ignoranz haben eine (Teilnahme-) Entscheidung unter Unsicherheit zur Folge.

Von einer Teilnahmeentscheidung unter Sicherheit kann man dann sprechen, wenn die Unternehmung bei einer Teilnahme mit einem eindeutigen und dank vollkommener Information bereits bekannten Ausmaß der Anreizerfüllung rechnen kann; es hat die Wahrscheinlichkeit 100 % (1).
Eine Teilnahmeentscheidung unter Risiko liegt vor, wenn bei einer Teilnahme mit mehreren verschiedenen Graden der Anreizerfüllung gerechnet werden muss, von denen jedoch bekannt ist, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie eintreten. Die Summe aller Teilwahrscheinlichkeiten nimmt den Wert 100 % (1) an.
Hat eine Teilnahme - je nach Situation - verschiedene Grade der Anreizerfüllung zur Folge und liegen keine Wahrscheinlichkeiten oder andere Kenntnisse über das Eintreten dieser unterschiedlichen Grade der Anreizerfüllung vor, so muss die Teilnahmeentscheidung unter Unsicherheit getroffen werden. Der Entscheidungsträger ist also auf Schätzungen über die Anreizerfüllung angewiesen.

---

1) Vgl. auch Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959, S. 24;

2) Der Sicherheitsgrad der Entscheidung ist begrifflich vom Sicherheitsgrad der Erwartung zu trennen; die Entscheidung ist nicht nur zeitlich, sondern auch begrifflich eine Folge der Erwartung.

Der Entscheidungsträger kann die Anreizerfüllungen nur dann exakt messen, wenn sie auf sicheren Erwartungen beruhen, wenn er vollkommene Informationen besitzt. Solche Erwartungen können jedoch im Falle der Teilnahmeentscheidung nicht gebildet werden. Der Entscheidungsträger hat nur unsichere Erwartungen und befindet sich hinsichtlich der Erfüllung der Anreize in einem Zustand der schwach bzw. stark unvollkommenen Information.

Die Erwartungen des Entscheidungsträgers sind relativ sicher, soweit sie sich auf die Art der Anreize beziehen; denn die Anreize werden in der Teilnahmeentscheidung artmäßig fixiert. Für den Entscheidungsträger ist jedoch die Anreizerfüllung, d.h. also der Inhalt, die Menge und die Intensität der Anreize von Bedeutung.
Hinsichtlich der Anreizerfüllung kann er jedoch nur unsichere Erwartungen bilden; er befindet sich bezüglich der erwarteten Erfüllung der Anreize in einem Zustand der schwach bzw. stark unvollkommenen Information. Seine Information ist z.B. schwach unvollkommen hinsichtlich der erwarteten Erfüllung des Anreizes "betriebswirtschaftliche Information und Beratung". Aufgrund von Informationenen aus der Vergangenheit (von Mitgliedunternehmungen oder vom Verband selbst) kann sich der Entscheidungsträger Wahrscheinlichkeitswerte bilden,sowohl z.B. über die Anzahl und Art von betriebswirtschaftlichen Kursen, Arbeitskreisen, Seminaren usw. als auch über deren Inhalt, wissenschaftliches Niveau und praktische Anwendbarkeit. Ebenfalls kann er sich Wahrscheinlichkeitswerte bilden über die Anzahl der vom Verband herausgegebenen Fachblätter, Zeitschriften, Rundschreiben usw. und deren betriebswirtschaftlichen Informationsgehalt. Schließlich wird er sich, wenn ihn z.B. besondere betriebswirtschaftliche Probleme zur Überprüfung der Teilnahmeentscheidung veranlaßt haben, beim Verband selbst darüber vergewissern, welche Wahrscheinlichkeit dafür besteht, dass sich der Verband seiner speziellen Probleme in irgendeiner Art und Weise annimmt.

Die Erfüllung des Anreizes "betriebswirtschaftliche Information und Beratung" kann somit einer Messung unterzogen werden. Zwar kann die erwartete Anzahl der Kurse, Seminare, Gespräche bzw. Zeitschriften usw. kardinal gemessen werden, ist also quantifizierbar. Diese Meßzahl sagt jedoch nichts oder nur wenig über die Anreizerfüllung aus. Entscheidend sind konkreter Inhalt und Intensität, die Qualität der Anreizerfüllung. Hier ist jedoch nur eine ordinale Messung möglich. Die erwartete Anreizerfüllung kann z.B. als sehr gut, gut, befriedigend oder schlecht eingestuft werden. Eine erhebliche Schwierigkeit ergibt sich jedoch darüber hinaus bei der Messung des Ausmaßes, in dem die Erfüllung des Anreizes "betriebswirtschaftliche Information und Beratung" zur Erreichung der Unternehmungsziele beiträgt. Die Zielerreichung ist von dem untrennbaren Zusammenwirken einer Vielzahl von Aktivitäten, Informationen, Entscheidungen usw. bestimmt; es ist dabei in praxi kaum oder überhaupt nicht möglich, den Anteil einer bestimmten Variablen an der Zielerreichung festzustellen[1]. Die Auswirkungen der Anreizerfüllung auf die Zielerreichung also die relative Anreizerfüllung, sind somit meistens nicht exakt meßbar: es ist lediglich wieder möglich, eine ordinale Messung durchzuführen und die relative Anreizerfüllung z.B. als sehr groß, groß, unbedeutend usw. zu kennzeichnen.

Die Informationen des Entscheidungsträgers sind stark unvollkommen z.B. hinsichtlich des Anreizes "Vertretung der Interessen der Mitgliedunternehmungen nach außen gegenüber der Regierung, den Behörden und anderen Wirtschaftszweigen". Die Ursache der stark unvollkommenen Information und der daher unsicheren, mehrdeutigen Erwartungen liegt vor allem

---

1) Ausnahmen von dieser generellen Aussage sind jedoch möglich, z.B. kann der Anteil des Anreizes "betriebswirtschaftliche Information und Beratung" an der Zielerreichung in etwa dann ermittelt werden, wenn in einer kleinen Unternehmung mit starker Hilfe des Verbandes die Kostenabrechnung mit Hilfe eines Betriebsabrechnungsbogens eingeführt wurde. Die daraus resultierenden Einsparungen bisher nicht erkannter Mehrkosten können durchaus dem Wirtschaftsverband zugerechnet werden; die Auswirkung des Anreizes auf die Zielerreichung ist damit meßbar sowohl in DM als auch im Prozentsatz der Gewinnsteigerung.

darin, dass sich der Wirtschaftsverband bei der Erfüllung dieses Anreizes meistens nach aktuellen und akuten Situationen richten muss, die zum Zeitpunkt der Entscheidungssituation noch unbekannt sind. Der Entscheidungsträger verfügt auch nicht über Wahrscheinlichkeitswerte, die eine Aussage über den konkreten Inhalt und die Intensität der Erfüllung dieses Anreizes beinhalten. Eine Messung der Anreizerfüllung ist somit nicht möglich; sie kann erst nach Ablauf der Periode in einer ex-post Betrachtung möglich sein[1]. Der Entscheidungsträger ist daher auf eine Schätzung der erwarteten Anreizerfüllung angewiesen; er wird sie meist ordinal ausdrücken und sie wiederum z.B. als sehr gut, gut, befriedigend oder schlecht einstufen. Auch hinsichtlich desAusmaßes, in dem der Anreiz "Interessenvertretung" zur Erreichung der Unternehmungsziele beiträgt, ergeben sich aus den schon oben angeführten Gründen kaum Möglichkeiten einer Messung; der Entscheidungsträger kann in etwa nur ordinale Schätzungen ermitteln. Darüber hinaus erschwert sich diese Schätzung noch deswegen, weil die "Interessenvertretung" durch den Verband nur indirekte Auswirkungen auf die Zielerreichung der Unternehmung hat.

Zusammenfassend kann also festgestellt werden, dass die erwarteten Anreize bzw. die erwartete Anreizerfüllung durch den Wirtschaftsverband (absolute Anreizerfüllung) und ihre Auswirkung auf die Unternehmungsziele (relative Anreizerfüllung) nicht oder nur sehr grob gemessen werden kann. Es ergeben sich somit keine exakten Größen der erwarteten Anreize, sondern nur Schätzwerte als Basis der Bildung von Nutzengrößen.

---

1) Aber auch hier erwachsen dem Entscheidungsträger bei der Messung große Schwierigkeiten. Der Verband setzte sich z.B. für die Senkung einer bestimmten Steuer ein und hatte Erfolg. Zunächst könnte man diesen Erfolg an dem Prozentsatz messen, um den die Steuer gesenkt wurde; wie groß ist aber der Anteil des Verbandes an dieser Senkung, da sich ja auch (i.d.R.) andere Wirtschaftskreise für diese Senkung eingesetzt haben? Und wie soll das Ausmaß der Steuersenkung auf die Zielerreichung gemessen werden, da ja nicht nur die Mitgliedunternehmungen, sondern auch deren Kunden und Lieferanten in den Genuß der Senkung kommen?

Vergleichsweise einfach ist die Messung der Beiträge über die Betrachtung der erwarteten Beitragsleistungen. Wesentlichster Beitrag für jede Unternehmung ist die Zahlung des monetären Mitgliedbeitrags, der z.B. in einem bestimmten Prozentsatz vom Vierteljahres-Umsatz berechnet wird. Der Entscheidungsträger hat schwach unvollkommene Informationen über die Höhe der erwarteten Umsätze und damit über die zu entrichtenden monetären Beiträge. Aufgrund der gegenwärtigen Auftragsbestände und der Umsatz-Erfahrungen in der Vergangenheit können Wahrscheinlichkeiten für verschieden mögliche Umsatzhöhen ermittelt werden, wobei die tatsächlich sich ergebende Umsatzhöhe und damit die zu erwartende Höhe der monetären Beiträge relativ sicher erwartet werden können. Die Beitragsleistung kann dabei kardinal in Geldeinheiten (DM) gemessen werden, ist also quantifizierbar; es kann also eine ziemlich genaue Größe der Erwartungsbildung über den Nutzenentgang aufgrund der Beiträge ermittelt werden.
Über die erwartete Leistung der sonstigen Beiträge - z.B. der Aktivitäten im Vorstand, in Ausschüssen usw., hat der Entscheidungsträger nur sehr unsichere Erwartungen; sein Informationsstand ist stark unvollkommen; die Beitragsleistung ist nicht meßbar, sondern nur in etwa schätzbar. Im Vergleich zu den monetären Beitragsleistungen fallen sie i.d.R. kaum ins Gewicht.

In derRegel prognostiziert nun der Entscheidungsträger lediglich die absolute bzw. die relative Erfüllung der Haupt-Anreize und die zu leistenden monetären Beiträge.

Der Entscheidungsträger muss nun die ermittelten und geschätzten Erwartungswerte hinsichtlich der Erfüllung der Haupt-Anreize in Nutzengrößen transformieren, die seiner Präferenzordnung entsprechen; ebenso den erwarteten Wert der zu leistenden monetären Beiträge, weil den Nutzengrößen entsprechend der Anreiz-Beitrags-Theorie die Entscheidungsformende Kraft zukommt.

Eine Transformation der Anreize und Beiträge in Nutzengrößen ist nur dann möglich, wenn dieser Transformation eine Nutzenfunktion zugrundeliegt.
Weil die Unternehmungen bzw. die Entscheidungsträger unterschiedliche Haupt-Anreize und unterschiedliche Ziele mit unterschiedlich angestrebten Zielerreichungsgraden haben, kann eine generelle Nutzenfunktion nicht gefunden werden.
Die Erklärung und Beschreibung der Teilnahmeentscheidung kann daher nur aufgrund individueller Nutzenfunktionen der jeweiligen Entscheidungsträger erfolgen.
Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die Entscheidungstheorie den Nutzenbegriff als spezifisch theoretischen Begriff zuläßt, um den Aufbau von Theorien zur Erklärung und Prognose beobachtbarer Phönomene zu erleichtern. "Die Entscheidungstheorie und die Nutzenkonzeption sind axiomatisch formuliert. Sie stellen lediglich einen formalen Kalkül dar, der zunächst keinen Bezug zur Empirie besitzt."[1)]
Der formale Nutzenkalkül kann nur durch die Beobachtung tatsächlicher Wahlakte des Entscheidungsträgers empirisch fundiert werden[2)]; diese beobachteten Wahlakte werden als Ausdruck bestehender Präferenzen angenommen und sind durch eine Nutzenfunktion zu erfassen; jedoch läßt erst eine genügend große Zahl von beobachteten Wahlakten Schlüsse auf den Verlauf der Nutzenfunktion zu. Aus dem **induktiv** , durch Beobachtung konkreter Wahlakte gewonnenen Verlauf der Nutzenfunktion lassen sich Ergebnisse weiterer Wahlakte, also auch der Teilnahmeentscheidung erklären[3)].

Die Annahme der Nutzenmeßbarkeit - wie er bei der klassischen Konzeption des kardinalen Nutzenbegriffs vorliegt - wird oft als nicht halbar bezeichnet[4)]; sie erweist sich jedoch dann als nicht notwendig, wenn man

---

1)Heinen, E., Zielsystem...., a.a.O., S. 152;

2)Die Wahlakte können entweder unter Feldbedingungen oder in Entscheidungsspielen beobachtet werden.

3)Vgl. Heinen, E., Zielsystem..., a.a.O., S. 154;

4)vgl. hierzu und im folgenden Heinen, E., Zielfunktion, a.a.O., S. 43.

sich in die Rolle des Entscheidungsträgers versetzt und seine Wahlakte (Entscheidungen) lediglich beobachtet und registriert. Danach ist auf die Nutzenvorstellungen des Entscheidungsträgers ein ordinaler Maßstab anzuwenden und der Entscheidungsträger kann lediglich aussagen, welche der beiden Alternativen "Mitgliedschaft" oder "Nicht-Mitgliedschaft" ihm einen größeren oder kleineren Nutzen (bzw. Netto-Nutzen) bringt.

Da diese Nutzenvorstellungen aber auf unsicheren Erwartungen basieren, sind auch die zu vergleichenden "diskontierten" Nutzengrößen ebenfalls mit Unsicherheit behaftet. Eine genaue Ermittlung des Netto-Nutzens ist daher nicht möglich. Dies birgt die Gefahr in sich, daß der tatsächlich eintretende Nutzen dem erwarteten Nutzen nicht entspricht und daher eine Entscheidung für eine falsche Alternative getroffen wurde.

43. Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht

Die Ermittlung des erwarteten Nutzens der Anreize des Wirtschaftsverbandes für die Unternehmung bzw. den Entscheidungsträger sowie des erwarteten Nutzenentgangs aufgrund der Leistung der (vor allem monetären) Beiträge durch die Unternehmung sind allein noch keine ausreichende Basis für den Entscheidungsträger, um die Teilnahmeentscheidung zu treffen. Er benötigt ein Kriterium, an dem er sich bei seiner Entscheidung ausrichten kann. Dieses Kriterium ist durch das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der Unternehmung bzw. des

Entscheidungsträgers gegeben[1].

Aus dem Vergleich des Nutzens der Hauptanreize und des Nutzenentgangs der monetären Beiträge erhält der Entscheidungsträger den erwarteten Netto-Nutzen der Teilnahme (Mitgliedschaft), der für das Ergebnis seiner Entscheidung ausschlaggebend ist.

Ist der Netto-Nutzen positiv - übersteigt also der Nutzen der Hauptanreize den Nutzenentgang durch die Leistung der monetären Beiträge -, dann befindet sich der Entscheidungsträger im Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht und er wird sich für eine Teilnahme, eine Mitgliedschaft der Unternehmung im Verband entscheiden.

Ist der Netto-Nutzen negativ - ist also der Nutzenentgang größer als der Nutzen -, dann besteht kein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht und der Entscheidungsträger wird

---

1)Vgl. hierzu die Ausführungen über Gleichgewichtsmodelle von Kirsch,W., Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsgleichgewichts, Diss. München 1964, S.4: "In den Gleichgewichtsmodellen ist zu untersuchen, welche Entscheidungsalternativen den einzelnen Zielfunktionen optimal entsprechen. Eine Gleichgewichtsbedingung gibt an, welche Werte die in den Entscheidungsprozeß der Unternehmung eingehenden Alternativen (....) bei einer gegebenen Datenkonstellation aufweisen müssen, damit das Ziel in optimaler Weise erreicht wird. Sieht man .... von dem Problem der Daten des Entscheidungsprozesses ab, so wird deutlich, daß ein derartiger Gleichgewichtszustand nur dann materiell bestimmt werden kann, wenn der Inhalt der unternehmerischen Zielfunktionen eindeutig fixiert ist."

sich gegen eine Mitgliedschaft entscheiden.
Weil die Anreize und Beiträge in Nutzengrößen des Entscheidungsträgers ausgedrückt werden, kann man das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht auch als Anreiz-Beitrags-Nutzen-Gleichgewicht bezeichnen[1].

In engem Zusammenhang mit dem Anreiz-Beitrags-Nutzen-Gleichgewicht des Entscheidungsträgers bzw. der Unternehmung, aber doch von ihm zu unterscheiden, steht das Gleichgewicht des Wirtschaftsverbandes.
Der Wirtschaftsverband befindet sich dann im Gleichgewicht, wenn die Beiträge der Mitgliedunternehmungen ausreichen, um soviele Anreize zu schaffen, dass die Mitgliedunternehmungen ihre Teilnahme fortsetzen[2]; jede Mitgliedunternehmung bzw. ihr Entscheidungsträger muss sich also im Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht befinden.
Die Definition des Gleichgewichts des Wirtschaftsverbandes zeigt, dass in einer ganz bestimmten Situation mehrere Zustände des Wirtschaftsverbandes als Gleichgewicht anzusehen sind. Dies entspricht einer symmetrischen Betrachtungsweise der Anreiz-Beitrags-Theorie[3], da alle Mitgliedunternehmungen des Wirtschaftsverbandes eine völlig

---

1) Das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht der Unternehmung bzw. des Entscheidungsträgers ist ein partielles Gleichgewicht und vom "totalen" Gleichgewicht der Unternehmung zu unterscheiden. Partielle Gleichgewichte beziehen sich im allgemeinen auf ausgesuchte Variable, die einen wirtschaftlichen Teilzusammenhang ausmachen, wie hier z.B. die Anreize und Beiträge. Ein "totales" Gleichgewicht der Unternehmung besteht dann, wenn die Grenzkosten der Unternehmung den Grenzerlösen gleich sind oder -in einer begrifflich weiteren Definition - wenn die tatsächliche Zielerfüllung die erwartete Zielerfüllung übersteigt. Vgl. hierzu: Schmidt-Sudhoff, U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967, S. 141ff; vgl. in diesem Zusammenhang auch: Bidlingmaier, J. Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964, S. 193; ebenfalls: Brandt, Karl, Gleichgewicht, Ökonomisches, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Band 4, Stuttgart, Tübingen, Göttingen 1965, S. 601ff;

2) Vgl. March, J.G. und Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 84f;

3) zur Unterscheidung von symmetrischer und asymmetrischer Betrachtung vgl. Simon, H.A., A Comparison of Organization Theories, a.a.O.

symmetrische Betrachtung erfahren. Bei einer asymmetrischen Konzeption der Anreiz-Beitrags-Theorie würde dann ein Gleichgewicht des Wirtschaftsverbandes bestehen, wenn die Differenz der Anreize und Beiträge einer Mitgliedunternehmung maximiert ist.

Grundsätzlich gilt jedoch für den Wirtschaftsverband eine symmetrische Betrachtungsweise. Diese Aussage muß jedoch in einem bestimmten Umfang eingeschränkt werden. Bei einer Analyse der Machtverhältnisse und der Willensbildung im Verband klingen einige asymmetrische Aspekte an.
Im Wirtschaftsverband besteht eine Gruppe von Mitgliedunternehmungen, die hauptsächlich die Richtung und die Tätigkeiten des Wirtschaftsverbandes bestimmt. Das sind vor allem diejenigen, deren Repräsentanten Vorstandsmitglieder oder Vorsitzende sind; sie können als die Kerngruppe des Willensbildungs- und Zielsetzungsprozesses aufgefaßt werden. Die andere Gruppe von Mitgliedunternehmungen nimmt dagegen mehr eine passive Position ein oder ist zur Willensbildung und Zielsetzung nicht unmittelbar legitimiert; sie stellt die Satellitengruppe dar[1]. Die Repräsentanten derjenigen Mitgliedunternehmung, die zur Kerngruppe gehören, werden bewußt (oder unbewußt) versuchen, die Ziele ihrer Unternehmung im Wirtschaftsverband durchzusetzen und sie als Verbandsziele zu erklären; diese Gruppe versucht also, in einem gewissen Umfang die Differenz zwischen ihren jeweiligen Anreizen und Beiträgen zu maximieren. Dabei sind jedoch u.a. noch zwei weitere Aspekte zu beachten:

1. Die Aktivität als Vorsitzender oder Vorstandsmitglied kann nicht nur das Ausmaß der Anreize erhöhen, sie vergrößert auf jeden Fall auch das Ausmaß der zu leistenden Beiträge (aktive Mitarbeit).
2. Den Mitgliedern der Kerngruppe ist hinsichtlich ihres möglichen Strebens nach Maximierung ihrer jeweiligen Anreiz-Beitrags-Differenz insofern eine Grenze gesetzt, als sie die Aufrechterhaltung der Anreiz-Beitrags-Gleichgewichte der anderen Mitgliedunternehmungen beachten müssen. Sie müssen also dafür sorgen, daß der Wirtschaftsverband auch den anderen Mitgliedunternehmungen

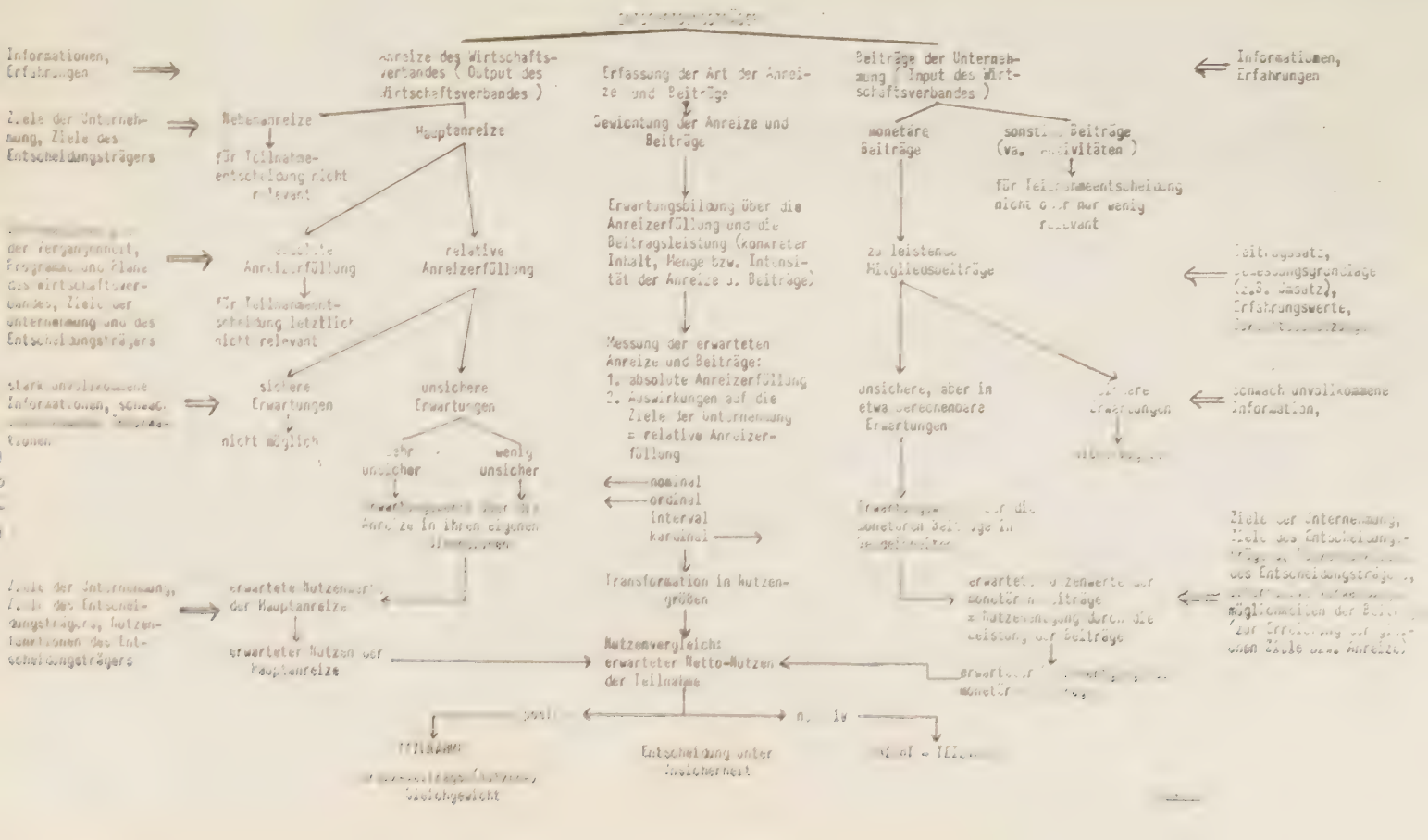
---

1) Vgl. Heinen, E., Zielsystem..., a.a.O., S. 201, 205.

Anreize in dem Ausmaß verschafft, dass ihre
mindestens "gedeckt" sind und sie ihre Mitglieds-
aufrechterhalten[1] .

Die Abb. 11 soll die wesentlichsten
Beitrags-Theorie und ihre Anwendung auf die
nahmeentscheidung der Unternehmung überschaubar
stellen und zusammenfassen.

1) Vgl. hierzu auch Barnard, Ch.I., The Function of the Executive, aaO.,S. 58


Informationen, Erfahrungen
Anreize des Wirtschaftsverbandes (Output des Wirtschaftsverbandes)
Erfassung der Art der Anreize und Beiträge
Beiträge der Unternehmung (Input des Wirtschaftsverbandes)
Informationen, Erfahrungen
Ziele der Unternehmung, Ziele des Entscheidungsträgers
Nebenanreize
Hauptanreize
Gewichtung der Anreize und Beiträge
monetäre Beiträge
sonstige Beiträge (va. Aktivitäten)
für Teilnahmeentscheidung nicht relevant
Erwartungsbildung über die Anreizerfüllung und die Beitragsleistung (konkreter Inhalt, Menge bzw. Intensität der Anreize u. Beiträge)
für Teilnahmeentscheidung nicht oder nur wenig relevant
der Vergangenheit, Programme und Pläne des Wirtschaftsverbandes, Ziele der Unternehmung und des Entscheidungsträgers
absolute Anreizerfüllung
relative Anreizerfüllung
zu leistende Mitgliedsbeiträge
für Teilnahmeentscheidung letztlich nicht relevant
Messung der erwarteten Anreize und Beiträge:
1. absolute Anreizerfüllung
2. Auswirkungen auf die Ziele der Unternehmung = relative Anreizerfüllung
stark unvollkommene Informationen, schwach
sichere Erwartungen
unsichere Erwartungen
unsichere, aber in etwa berechenbare Erwartungen
schwach unvollkommene Information,
nicht möglich
sehr unsicher
wenig unsicher
nominal
ordinal
intervall
kardinal
Ziele der Unternehmung, Ziele des Entscheidungsträgers, Nutzenfunktionen des Entscheidungsträgers
erwarteter Nutzenwert der Hauptanreize
Transformation in Nutzengrößen
erwarteter Nutzenwert der monetären Beiträge
= Nutzenentgang durch die Leistung der Beiträge
Nutzenvergleich: erwarteter Netto-Nutzen der Teilnahme
erwarteter Nutzen der Hauptanreize
Entscheidung unter Unsicherheit
Gleichgewicht

44. Die Bedeutung des Anspruchsniveaus für das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht

Die Unternehmung tritt dann in den Wirtschaftsverband ein, wenn sie sich bei einer Realisierung der Alternative "Mitgliedschaft" im Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht befindet, wenn also die erwartete Differenz zwischen dem Nutzen der Haupt-Anreize und dem Nutzenentgang der monetären Beiträge, der erwartete Netto-Nutzen, positiv ist. Der Zustand des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts ist dabei nicht eindeutig fixiert. Die Unternehmung bzw. der Entscheidungsträger befindet sich in all den Situationen im Gleichgewicht, für die zutrifft, dass der Nutzen der Anreize den Nutzenentgang der Beiträge übersteigt.

Die Unternehmung kann nun das Anstreben des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtes als Ziel formulieren; dieses Ziel kann als ein Suboptimierungsziel zur Erreichung der Oberziele der Unternehmung interpretiert werden[1]. Neben der inhaltlichen Fixierung dieses Ziels ist die Festlegung des Ausmaßes erforderlich, in dem die Zielerreichung anzustreben ist. Hinsichtlich des anzustrebenden Ausmaßes der Zielerreichung sind grundsätzlich zwei Möglichkeiten zu unterscheiden.
Die Unternehmung kann eine Anreiz-Beitrags-Gleichgewichtssituation anstreben, bei der die erwartete Differenz zwischen dem Nutzen der Anreize und dem Nutzenentgang der Beiträge maximal ist. Sie kann aber auch mit einer erwarteten Differenz zufrieden sein, die ihrem Anspruchsniveau entspricht.

Das Streben nach einer maximalen Zielerreichung entspricht nicht der Realität und stellt lediglich eine mehr oder

---

1) Es wurde bereits festgestellt, dass die Teilnahmeentscheidung eine Mittelentscheidung zur Erreichung der Oberziele der Unternehmung ist. Jeder Mittelentscheidung ist aber ein unmittelbares Ziel vorgegeben, an dem sich die Entscheidung ausrichten soll, ein Unter- bzw. Suboptimierungsziel. Im Falle der Teilnahmeentscheidung lautet dies: durch die Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband soll der Unternehmung ein möglichst großer bzw. ein bestimmter Nutzen erwachsen.

weniger theoretische Größe dar. Die Unternehmung bzw. der Entscheidungsträger strebt vielmehr nach einem Grad der Zielerreichung, der seinem Befriedigungs- bzw. Anspruchsniveau entspricht[1].

Das Anspruchsniveau gibt an, in welcher Höhe die als befriedigend angesehenen Werte der Zielvariablen festgelegt sind; d.h. also: das Anspruchsniveau gibt an, welche Ausmaß der Differenz zwischen dem Nutzen der Haupt-Anreize und dem Nutzenentgang der monetären Beiträge der Entscheidungsträger als befriedigend ansieht[2].
Dies bedeutet, dass nicht das Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht allein, sondern vielmehr das Anspruchsniveau hinsichtlich des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts als Entscheidungskriterium für die Teilnahme bezeichnet werden muss.

"Für die Festlegung des Anspruchsniveaus eines Entscheidungsträgers sind psychologische Gesetze maßgebend. Generelle Aussagen können darüber nur in globaler Form gemacht werden"[3]. Das Anspruchsniveau des Entscheidungsträgers hinsichtlich der Position des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts bildet sich aufgrund von Erfahrungen, die

---

1)Vgl. hierzu ausführlicher Heinen,E., Zielsystem...., a.a.O., S. 82f.;

2)Vgl. zur Definition des Anspruchsniveaus: Strasser,H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung,a.a.O.,S.16; Sauermann,H.,und Selten,R.,Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung,in:Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft,1962,S.577ff; Hoppe,F.,Das Anspruchsniveau in:Die Motivation des menschlichen Handelns,Hrsg. H. Thomae,Köln u.Berlin 1966,S.217;
vgl.über das Anspruchsniveau auch Cooper,W.W., Leavitt, H.J.,Shelly M.W.,New Perspectives in Organization Research,New York,London,Sidney 1964,Kap.6; Simon,H.A., Models of Man,Social and Rational,New York u.London, 1961,S.253ff; Lewin,K.,The Psychology of Success and Failure,in:Readings in Managerial Psychology,Hrsg.H.J Leavitt und L.R.Pondy,Chicago,London 1964,S.25ff; Lewin K.,Dembo,R.,Festinger,L.,Sears,P.S.,Level of Aspiration in:Personality and the Behavior Disorders,Hrsg.J.M.Hunt New York,1944,S.333ff; Rotter,J.B.,Level of Aspiration as a Method of Study in Personality,Psychological Review 1942,S.463; Thibaut,J.W.,Kelley,H.H.,The Social Psychology of Groups,New York,London,Sidney 1959,3.Aufl.1965, S.21ff,49ff,80ff; vgl. ebenso Lersch,P.,Aufbau der Person,6.Aufl.,München 1953,S.167f und Anmerkung 32.

3)Heinen,E., Zielsystem..., a.a.O., S. 84.

die Unternehmung bzw. der Entscheidungsträger in der Vergangenheit mit den Problemen und Arbeitsbereichen gemacht haben, die nun durch die Mitgliedschaft im Verband gelöst und intensiver behandelt werden sollen[1]; es wird weiterhin durch die in der Zukunft erwarteten Anreize des Verbandes und die zu leistenden Beiträge stimmt. Schließlich wird die Bestimmung des Anspruchsniveaus im Hinblick auf die Erfahrungen anderer Unternehmungen hinsichtlich der Teilnahme im Wirtschaftsverband vorgenommen. Das Anspruchsniveau ist gewissen Änderungen unterworfen, die sich allerdings meist langsam, mit größeren zeitlichen Verzögerungen vollziehen.

Steht nun der Entscheidungsträger in der Entscheidungssituation, in der er entscheiden muss, ob die Unternehmung in den Wirtschaftsverband eintreten soll oder nicht, dann wird er also - gemäß der Anreiz-Beitrags-Theorie - die Anreize und Beiträge prognostizieren, die Nutzenerwartungen über die Anreize und Beiträge feststellen und in einer Nutzengröße, die sich aus der Differenz des Nutzens der Anreize und des Nutzenentgangs der Beiträge ergibt, zusammenfassen. Bezüglich dieser Differenz bildet der Entscheidungsträger ein Anspruchsniveau, das für das Ergebnis der Teilnahmeentscheidung von wesentlicher Bedeutung ist.

Die Problematik für die Teilnahmeentscheidung, die sich durch die Einführung des Anspruchsniveaus als bestimmende Größe des Anreiz-Beitrags-Gleichgewichts ergibt, soll durch die Darstellung in Abb. 12 veranschaulicht und erläutert werden.

Auf der Abszisse ist der Grad der Befriedigung (Zufriedenheit) des Entscheidungsträgers abgetragen, die im negativen Bereich der Abszisse Grade der Unzufriedenheit sind. Auf der Ordinate wird die Differenz zwischen dem Nutzen der Haupt-Anreize (N_A) und dem Nutzenentgang aufgrund der monetären Beiträge (N_B) abgetragen, also der Netto-Nutzen ($N_A - N_B$). Auch diese Differenz kann positiv oder negativ sein. Die eingezeichnete Kurve, die Nutzen-Befriedigungs-Kurve, gibt an, in welchem Ausmaß der Entscheidungsträger

1) Vgl. auch Sauermann, H. und Selten, R., Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, a.a.O., S. 579.

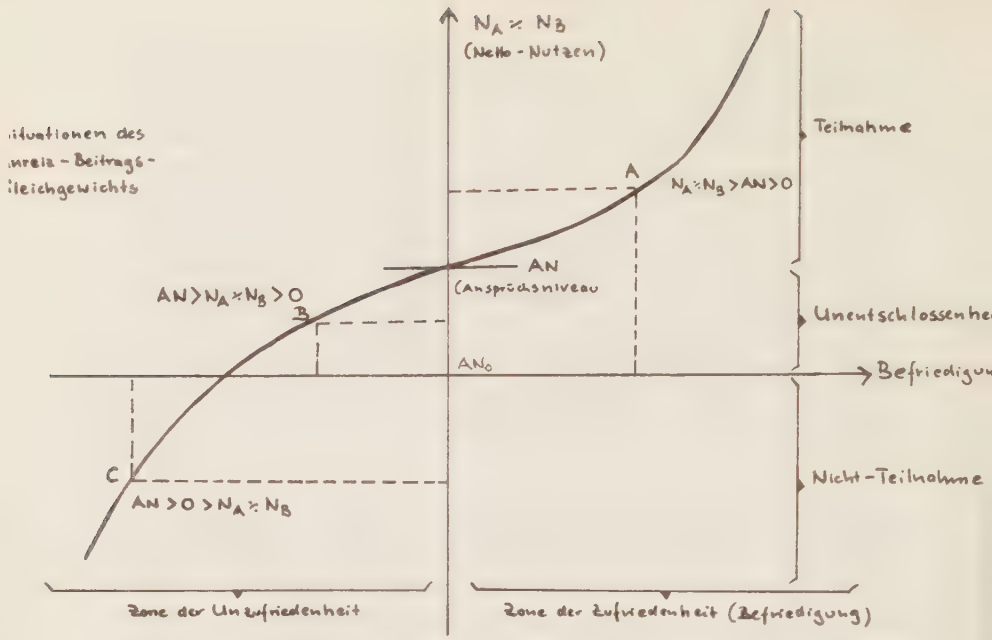


Abb. 12
Die Nutzen-Befriedigungs-Kurve und das Anspruchsniveau als Grundlage der Teilnahmeentscheidung.

alternativ denkbare Differenzen der Nutzen der Anreize und träge als befriedigend oder unbefriedigend empfindet. Die K schneidet dort die Ordinate, wo das Anspruchsniveau (AN) de Entscheidungsträgers hinsichtlich der Differenz zwischen de Nutzen der Haupt-Anreize und dem Nutzenentgang aufgrund der monetären Beiträge liegt. Die Höhe des Anspruchsniveaus ist dafür entscheidend, ob der Entscheidungsträger zufrieden od unzufrieden ist[1].

---

1)Zum Verlauf der Kurve: Ist der Netto-Nutzen negativ,so is auch die Befriedigung negativ,d.h.der Entscheidungsträger unzufrieden. Mit steigendem Netto-Nutzen steigt auch der der Befriedigung,und zwar mit steigenden Zuwachsraten je sich der Netto-Nutzen dem Anspruchsniveaus nähert;die Te nahme wird umso diskutabler je mehr der Netto-Nutzen dem spruchsniveau entspricht. In der Zone der Unentschlossenh trägt schon geringer Netto-Nutzen-Zuwachs zu einer relati starken Zunahme der Befriedigung bei,weil die Unentschlo heit vermindert wird. Ist das Anspruchsniveaus erreicht, steigt zwar bei einem Netto-Nutzen-Zuwachs auch weiterhi Befriedigung,aber nur mit fallenden Zuwachsraten,da eine wisse "Sättigung" bereits erreicht ist. Die Nutzen-Befri gungskurve des Entscheidungsträgers hat also einen S-för Verlauf,wobei im Anspruchsniveau der Wendepunkt ist.

Es können nun drei unterschiedliche charakteristische Situationen unterschieden werden.

1. N_A ./. N_B > AN > 0. Der Netto-Nutzen des Entscheidungsträgers ist positiv und übersteigt das Anspruchsniveau (Bsp. A). Der Entscheidungsträger befindet sich im Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht; er ist zufrieden und wird sich für eine Teilnahme der Unternehmung im Wirtschaftsverband entscheiden.

2. AN > N_A ./. N_B > 0. Der Netto-Nutzen des Entscheidungsträgers ist positiv, aber er fällt unter das Anspruchsniveau (Bsp. B). Der Entscheidungsträger befindet sich zwar noch im Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht, aber er ist unzufrieden; er ist unentschlossen, ob er sich für eine Teilnahme entscheiden soll. Er wird daher versuchen, vom Wirtschaftsverband mehr Anreize zu erhalten und/oder weniger Beiträge zu leisten; darüber hinaus wird er seine Nutzenvorstellungen und sein Anspruchsniveau einer Prüfung unterziehen. Dabei ist von großer Bedeutung, dass der Teilnahme keine echten Alternativen gegenüberstehen, sondern nur die Nicht-Teilnahme bleibt. In der Regel wird sich daher das Anspruchsniveau des Entscheidungsträgers im Laufe des Überprüfungsprozesses senken.

3. AN > 0 > N_A ./. N_B. Der Netto-Nutzen des Entscheidungsträgers ist negativ und fällt weit unter das Anspruchsniveau (Bsp. C). Der Entscheidungsträger befindet sich nicht im Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht; er ist äußerst unzufrieden und entscheidet sich eindeutig gegen eine Teilnahme der Unternehmung im Wirtschaftsverband.

Die Anreiz-Beitrags-Theorie wurde nun in ihrer ursprünglichen Form dargestellt, einschließlich der Besonderheiten und Verfeinerungen, die sich durch ihre Anwendung auf die Teilnahmeentscheidung der Unternehmung ergeben.

Man darf jedoch nicht die Problematik übersehen, die hinter der Konzeption der Anreiz-Beitrags-Theorie steht und muss darüber hinaus verschiedentlich auch Kritik anzumelden ist.

Der Vergleich der Anreize und Beiträge und ihre Einzelbewertung als Grundlage der Teilnahmeentscheidung bleibt bei einer solchen Kritik unangetastet. Eine kritische Erörterung muss sich vor allem mit der Art und Weise befassen, wie man aufgrund der unsicher erwarteten Anreize und Beiträge, deren Einzelbewertung und Transformation in Nutzengrößen, zu dem Ergebnis der Teilnahmeentscheidung kommt.

Die ganze Konzeption der Anreiz-Beitrags-Theorie baut auf der wesentlichen Unterstellung auf, dass der Entscheidungsträger alle Anreize und Beiträge entsprechend seiner individuellen Präferenzordnung in einzelne Nutzengrößen transformiert; diese faßt er in e i n e r Nutzengröße, dem Netto-Nutzen, als Generalnenner zusammen, welche er dann der Teilnahmeentscheidung zugrundelegt.

Kann man diese Unterstellung aufrechterhalten? Es erscheint fraglich, ob ein Mensch als Entscheidungsträger sich aus einer Vielzahl von Größen einen solchen Netto-Nutzen als Generalnenner bildet bzw. überhaupt bilden kann.
Man kann nun in praxi davon ausgehen, dass sich der Entscheidungsträger in der Entscheidungssituation, ob die Unternehmung an einem Wirtschaftsverband teilnehmen soll oder nicht, eine Anzahl von Anspruchsniveaus und Nutzenfunktionen bildet,und zwar sowohl jeweils hinsichtlich der einzelnen Haupt-Anreize als Minimum-Bedingungen und der (monetären) Beiträge als Maximum-Bedingungen. Die Gesamtheit der Minimum- und der Maximum-Bedingungen bildet das Möglichkeitsfeld des Entscheidungsträgers. Der Entscheidungsträger untersucht nun zunächst alle für ihn wesentlichen erwarteten Anreize und Beiträge dahingehend, ob sie hinsichtlich der jeweils für sie festgelegten Anspruchsniveaus, d.h. den Minimum- und Maximumbedingungen, erfüllt sind. Fallen alle erwarteten Anreize und Beiträge innerhalb des Möglichkeitsfeldes, so wird sich der Entscheidungsträger ohne jede weitere Überlegung für eine Teilnahme der Unternehmung entscheiden. Sind jedoch alle erwarteten Anreize niedriger als die Ansprüche des Entscheidungsträgers, d.h. als seine Minimum-Bedingungen, und sind entsprechend auch die Beiträge höher als es seine Maximumbedingungen zulassen, d.h. fallen alle oder zumindest die

wesentlichsten erwarteten Anreize und Beiträge außerhalb des Möglichkeitsfeldes, so entscheidet er sich gegen eine Teilnahme der Unternehmung.

Realistisch ist nun die Annahme, dass nicht alle der wesentlichen Anreize und Beiträge innerhalb oder außerhalb des Möglichkeitsfeldes fallen. Es kann nun so sein, dass ein Haupt-Anreiz, z.B. die betriebswirtschaftliche Information, weit höher erfüllt werden wird als es das für diesen Anreiz festgesetzte Anspruchsniveau erfordert; dafür ist aber auch z.B. der monetäre Beitrag um vieles höher, als es sich der Entscheidungsträger gemäß seinem Anspruchsniveau gewünscht und vorgestellt hatte. Der Entscheidungsträger bezieht nun in seine Überlegungen nur diesen einen Anreiz und diesen einen Beitrag ein und vergleicht ihre Abweichungen gegenüber den vorher fixierten zugehörigen Anspruchsniveaus. Alle übrigen Anreize und Beiträge spielen nun bei der Teilnahmeentscheidung keine Rolle mehr, weil sie ja innerhalb des Möglichkeitsfeldes des Entscheidungsträgers liegen; sie sind hinsichtlich der für sie festgelegten Anspruchsniveaus bzw. den Minimum- und Maximumbedingungen erfüllt.

Diese Einengung macht das Entscheidungsproblem für den Entscheidungsträger um vieles überschaubarer und operationaler, weil er nur einen Anreiz- oder ggf. auch zwei oder drei Anreize - und einen Beitrag, natürlich gemessen in Nutzengrößen, miteinander vergleichen muss, als wenn er eine Vielzahl von Anreiz- und Beitrags-Nutzengrößen in einem Netto-Nutzen als Generalnenner zusammenfassen muss.

Ein Vergleich der Nutzen des im Blickpunkt stehenden Anreizes und des Beitrags ergibt natürlich ebenfalls einen Netto-Nutzen, der aber nicht dem inhaltlich wesentlich umfassenderen Netto-Nutzen entspricht, wie er sich bei der Anwendung der Anreiz-Beitrags-Theorie ergibt. Ist nun der sich ergebende Netto-Nutzen positiv, so wird sich der Entscheidungsträger für eine Teilnahme, ist er negativ, gegen eine Teilnahme der Unternehmung am Wirtschaftsverband entscheiden[1].

1)Dabei wird der Entscheidungsträger u.a. berücksichtigen, dass er [illegible] der "[illegible] Anreizerfüllung", also z.B. den größeren Umfang und die bessere Qualität der betriebswirtschaftlichen Information, weit mehr [illegible]

2. Teil

Die Beitragsentscheidung der Unternehmung

Bereits an früherer Stelle wurde ausgeführt, daß bei einer Analyse der Beteiligungsentscheidung der Unternehmung zwischen der Teilnahmeentscheidung und der Beitragsentscheidung der Unternehmung unterschieden werden muß.

Die Teilnahmeentscheidung wurde als die Haupttransaktion erkannt; sie beinhaltet die Entscheidung der Unternehmung, zum Wirtschaftsverband als Transaktionspartner laufende Beziehungen aufzunehmen, d.h. Mitglied in einem Wirtschaftsverband zu werden. Die Unternehmung übernimmt dabei eine S-Rolle (die Mitgliedsrolle) im Wirtschaftsverband, durch welche ihre Rechte und Pflichten bzw. die Art der Anreize und Beiträge als die gegenseitigen Transaktionsobjekte grundsätzlich festgelegt werden. Die Teilnahmeentscheidung setzt somit den formellen Rahmen, innerhalb welchem die laufenden Beziehungen zwischen den beiden Transaktionspartner Unternehmung und Wirtschaftsverband, die Erfüllung der Anreize und die Leistung der Beiträge, stattfinden.

Die Beitragsentscheidung dagegen ist eine Subsidiärtransaktion; sie sorgt für die materielle Ausfüllung, die Konkretisierung des durch die Teilnahmeentscheidung fixierten formellen Rahmens, d.h. der S-Rolle seitens der Mitgliedunternehmung. Sie setzt voraus,

---

Fußn. 1), S. 183

Beiträge aufbringen müßte, wenn sich die Unternehmung diesen Informationsüberschuß irgendwo anders her oder aus eigener Kraft beschaffen würde, als den zweckmäßigen monetären Beitrag, den die Unternehmung für dem Wirtschaftsverband entrichten muß.

daß die Unternehmung Mitglied im Wirtschaftsverband ist. Zu der Beitragsentscheidung werden also der konkrete Inhalt, die Menge und die Intensität der S- und der abgeleiteten P-Rollenaktivitäten der Unternehmung von Fall zu Fall für einen begrenzten Zeitabschnitt oder für eine bestimmte Situation während der Dauer der Mitgliedschaft genau festgelegt, weil sie ex-ante in der Teilnahmeentscheidung noch nicht festgelegt werden konnten oder sollten.

1. Die Beiträge der Mitgliedunternehmung als Entscheidungsproblem.

11. Der Entscheidungsspielraum der Mitgliedunternehmung

Die Beitragsentscheidungen der Mitgliedunternehmung umfassen sowohl die Pflicht- als auch die freiwilligen Beiträge der Unternehmung.
Das Entscheidungsproblem ist im Falle der Pflichtbeiträge sehr eng begrenzt. Die Beitragsleistung ist in Art, Inhalt, Menge und Intensität exakt vorgeschrieben; die Unternehmung hat z.B. als monetären Mitgliedsbeitrag halbjährlich 0,5 pro Tausend ihres Umsatzes, den sie im vorhergehenden Halbjahr erzielt hat, zu entrichten. Die Mitgliedunternehmung hat somit hinsichtlich der Leistung der Pflichtbeiträge nur drei Alternativen:
1. Leistung der Pflichtbeiträge in dem vom Verband geforderten Ausmaß (S-rollenkonformes Verhalten);
2. Nicht-Leistung der Pflichtbeiträge in dem vom Verband geforderten Ausmaß (S-rollenunkonformes Verhalten); hierbei sind wiederum zwei Möglichkeiten zu unterscheiden:
   21. Völlige Nicht-Leistung; dies ist gleichbedeutend mit dem Willen der Unternehmung, aus dem Verband auszutreten (völlige Ablehnung der S-Rolle);
   22. Leistung der Pflichtbeiträge, jedoch nicht in dem vom Verband geforderten Ausmaß, sondern aus verschiedenen Gründen in einem geringeren, von der Mitgliedunternehmung als angemessen erachteten Ausmaß (aktive Einwirkung auf die S-Rolle). Dieses Verhalten

hat Verhandlungen der Mitgliedunternehmung mit dem Verband über das Ausmaß der Leistung der Pflichtbeiträge zur Folge.

Ein weit größerer Entscheidungsspielraum ist für die Mitgliedunternehmung - schon ex definitione - im Falle der freiwilligen Beiträge gegeben, d.h. die Art, der Inhalt, die Menge und die Intensität der Beiträge bleibt der einzelnen Mitgliedunternehmung überlassen. Die S-Rolle der Unternehmung kann daher eine sehr unterschiedliche Ausfüllung hinsichtlich der freiwilligen Beiträge erfahren. Die freiwilligen Beiträge betreffen vor allem die Übernahme von Aktivitäten entsprechend den abgeleiteten P-Rollen des Wirtschaftsverbandes. Hinsichtlich der Leistung der freiwilligen Beiträge hat die Mitgliedunternehmung eine Vielzahl von Alternativen:

1. Die Unternehmung kann sich S-rollenkonform verhalten. Dabei kann das Verhalten zwischen zwei Extremen beliebig und individuell variieren:

11. Übernahme keiner abgeleiteten P-Rolle. Die Unternehmung ist in ihrer Haltung gegenüber dem Verband indifferent, sie ist "Mitläufer" oder "Einzelgänger"; sie ist z.B. nur an den zugeschickten Informationen, Mitteilungen etc. interessiert.

12. Übernahme aller möglichen abgeleiteten P-Rollen. Die Unternehmung gehört dem aktiven Kern an, der innerhalb des Wirtschaftsverbandes führt und den Ton angibt, ist mindestens im Vorstand vertreten, beteiligt sich an allen Veranstaltungen des Verbandes und nimmt rege und interessiert am Verbandsleben teil etc.

Zwischen diesen beiden Extremen liegt die Vielzahl derjenigen Mitglieder, die dem Wirtschaftsverband wohlwollend gegenüberstehen und "mitmachen", die also in dem ihnen möglichen bzw. von ihnen als angemessen erachteten Rahmen Beiträge leisten.

2. Die Unternehmung kann sich S-rollenunkonform verhalten. Sie übernimmt dabei abgeleitete P-Rollen und füllt sie z.B. überhaupt nicht oder nur unzulässig aus oder sie versucht, den Umfang dieser P-Rollen zu verändern oder sie mißt

sie "unternehmungsgesetzlich" [illegible] ebenso ist es möglich, daß eine Unternehmung versucht, Aktivitäten auszuführen, zu denen sie nicht autorisiert ist, weil ihr keine entsprechende P-Rolle übertragen wurde.

Neben diesen grundsätzlich möglichen Verhaltensweisen der Mitgliedunternehmung bei gegebener, unveränderter S-Rolle (Mitgliedsrolle), die ihre eigene S-Rolle im Wirtschaftsverband betreffen, besteht für die Unternehmung noch die Möglichkeit, generell auf die Willensbildung die Ziele und Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes und damit sowohl auf die S-Rolle (Mitgliedsrolle) als auch auf die P-Rollen des Wirtschaftsverbandes einzuwirken. Diese generelle Einwirkung geschieht hauptsächlich innerhalb des S-rollenkonformen Verhaltens von Inhabern von leitenden abgeleiteten P-Rollen, z.B. von den Verbandsvorsitzenden oder von Vorstandsmitgliedern in Ausübung ihrer Funktionen; sie ist aber auch möglich durch ein S-rollenunkonformes Verhalten, wie z.B. in Verhandlungen, die der Weigerung, die monetären Mitgliedsbeiträge in dem vom Verband geforderten Ausmaß zu zahlen, in der Regel folgen.

Zusammenfassend kann also zunächst grundsätzlich zwischen einem S-rollenkonformen und einem S-rollenunkonformen Verhalten der Mitgliedunternehmung im Wirtschaftsverband unterschieden werden. Für das Problem der Beteiligungsentscheidung bzw. für das Teilproblem der Beitragsentscheidung der Unternehmung im Wirtschaftsverband ist es aber von Bedeutung, zwischen Beiträgen und ihrer unterschiedlichen Art, Menge und Intensität

1. bei gegebener Mitgliedsrolle,
2. bei veränderter Mitgliedsrolle, d.h. bei einer Einwirkung auf die Mitgliedsrolle und ihre Beitragsbedingungen

zu unterscheiden[1].

---

1) Vgl. hierzu auch Fäßler, K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmung im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Diss., München 1967, S. 167ff, v.a. S. 178f.

Somit stehen für die Mitgliedunternehmung hinsichtlich der Beitragsentscheidung im wesentlichen zwei verschiedene Verhaltensweisen im Vordergrund:

1. Die Leistung der Beiträge bei gegebener S-Rolle (Mitgliedsrolle).
2. Die aktive Einwirkung auf die S-Rolle und die P-Rollen des Wirtschaftsverbandes, d.h. also auf die Willensbildung, die Ziele und Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes.

Vergleiche hierzu und zum folgenden die Abbildung 13.

12. Programmierte Entscheidungen und Innovationsentscheidungen[1]

Die Beitragsentscheidungen der Mitgliedunternehmung sind also grundsätzlich zunächst dadurch charakterisiert, daß jede Mitgliedunternehmung bei der Leistung ihrer Beiträge eine bestimmte Menge von Nebenbedingungen, Zielen oder Beschränkungen, die durch die Mitgliedsrolle gegeben sind, zu berücksichtigen hat. Die Mitgliedunternehmung muß für die einzelnen Entscheidungsprobleme hinsichtlich des konkreten Inhalts, des Ausmaßes und der Intensität ihrer Beitragsleistungen jeweils Lösungen finden, die diesen Nebenbedingungen und Beschränkungen genügen, wenn sie sich der ihr vorgegebenen Mitgliedsrolle anpassen will.

Dabei kann es sich sowohl um programmierte Entscheidungen als auch um Innovationsentscheidungen handeln. Eine programmierte Entscheidung ist gegeben, wenn eine bestimmte Anregungsinformation die Abwicklung eines bereits vorliegenden Programmes zur Folge hat[2]. Dies ist z.B. der Fall, wenn an jedem Fälligkeitstag der monetären

---

1) Vgl. im folgenden auch Fäßler,K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Diss., München 1967, S. 176 f;

2) Vgl. Fäßler,K., ebda, S.176; March,J.G. und Simon,H.A., Organizations, New York,London,Sydney 1958, S. 142 ff.

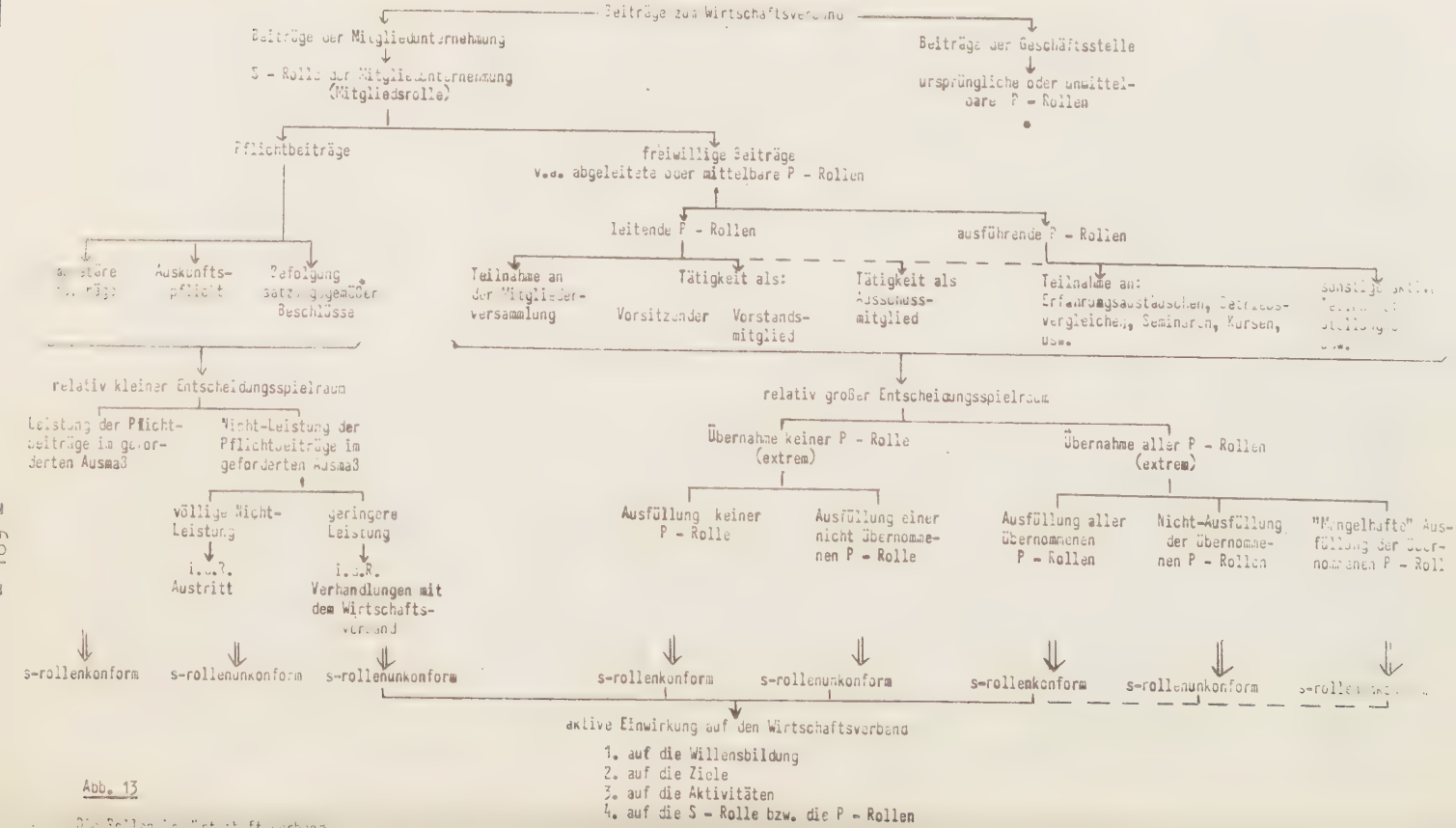

Beiträge zum Wirtschaftsverband
Beiträge der Mitgliedunternehmung
S - Rolle der Mitgliedunternehmung (Mitgliedsrolle)
Beiträge der Geschäftsstelle
ursprüngliche oder unmittelbare P - Rollen
Pflichtbeiträge
freiwillige Beiträge v.d.o. abgeleitete oder mittelbare P - Rollen
leitende P - Rollen
ausführende P - Rollen
Auskunftspflicht
Befolgung gefaßter Beschlüsse
Teilnahme an der Mitgliederversammlung
Tätigkeit als:
Vorsitzender
Vorstandsmitglied
Tätigkeit als Ausschußmitglied
Teilnahme an: Erfahrungsaustauschen, Betriebsvergleichen, Seminaren, Kursen, usw.
relativ kleiner Entscheidungsspielraum
relativ großer Entscheidungsspielraum
Leistung der Pflichtbeiträge im geforderten Ausmaß
Nicht-Leistung der Pflichtbeiträge im geforderten Ausmaß
völlige Nicht-Leistung
geringere Leistung
i.d.R. Austritt
i.d.R. Verhandlungen mit dem Wirtschaftsverband
Übernahme keiner P - Rolle (extrem)
Übernahme aller P - Rollen (extrem)
Ausfüllung keiner P - Rolle
Ausfüllung einer nicht übernommenen P - Rolle
Ausfüllung aller übernommenen P - Rollen
Nicht-Ausfüllung der übernommenen P - Rollen
"Mangelhafte" Ausfüllung der übernommenen P - Rollen
s-rollenkonform
s-rollenunkonform
aktive Einwirkung auf den Wirtschaftsverband
1. auf die Willensbildung
2. auf die Ziele
3. auf die Aktivitäten
4. auf die S - Rolle bzw. die P - Rollen

Abb. 13

Beiträge, die von der Mitgliedunternehmung entsprechend der in der Mitgliedsrolle fixierten Beitragsordnung ermittelt und an den Wirtschaftsverband entrichtet werden oder wenn aufgrund einer regelmäßig geforderten Auskunft z.B. bestimmte statistische Werte errechnet werden müssen und dem Verband mitgeteilt werden. Programmierte Entscheidungen betreffen vor allem die Entscheidungen hinsichtlich der Leistung der Pflichtbeiträge. Es liegt ein relativ enger bzw. gar kein Entscheidungsspielraum vor.

Ist im Gegensatz hierzu eine Situation der Art vorhanden, daß die Problemlösung im Rahmen der Nebenbedingungen nicht schon im voraus gegeben ist, dann handelt es sich um eine Innovationsentscheidung. Es muß in einem 'problem-solving-Prozeß' eine Lösung gefunden oder erfunden werden[1]. Dies betrifft z.B. die Übernahme von leitenden und ausführenden abgeleiteten P-Rollen des Wirtschaftsverbandes durch die Mitgliedunternehmung. Will beispielsweise der Inhaber oder das Vorstandsmitglied einer Mitgliedunternehmung ein Mandat im Vorstand des Wirtschaftsverbandes anstreben oder wird dies ihm angetragen, so muß er alle Vor- und Nachteile, alle Rechte und Pflichten, also alle Konsequenzen der ihm in dieser Entscheidungssituation zur Verfügung stehenden Alternativen prognostizieren und abwägend vergleichen, um zu einer Entscheidung für oder gegen eine Kandidatur zu gelangen. Desgleichen wird es sich z.B. ein Abteilungsleiter gut überlegen, ob er an einem Erfahrungsaustausch oder an einem mehrtägigen Seminar teilnimmt: Können die zu gewinnenden Informationen für seine Tätigkeit in der Mitgliedunternehmung und für die Unternehmung selbst nützlich sein? Kann er für einen oder für mehrere Tage seinen Arbeitsplatz verlassen? Die "partiellen" Anreize und Beiträge werden prognostiziert und abwägend verglichen, bevor eine Entscheidung für oder gegen eine Teilnahme am Erfahrungsaustausch, Seminar usw., also einen

---

1) Vgl. Fäßler,K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, a.a.O., S.176f; March,J.G. und Simon,H.A., Organizations, a.a.O., S.177ff.

Beitrag der Mitgliedsunternehmung im Wirtschaftsverband getroffen wird.

Dieses Entscheidungsproblem, ursprünglich und im eigentlichen Sinne ein Problem der Beitragsentscheidung der Mitgliedunternehmung wird auf einer niedrigeren Systemebene - nämlich der Systemebene des Individuums oder der Gruppe/Abteilung gegenüber der höheren Systemebene Organisation/Mitgliedunternehmung - gleichsam zu einem Problem der Teilnahmentscheidung. Grundsätzlich können also alle die Aussagen der Anreiz-Beitrags-Theorie auf dieser niedrigeren Systemebene innerhalb des Obersystems Mitgliedunternehmung Anwendung finden; bei allen Beitragsentscheidungen der Unternehmung werden partielle Anreize und die dafür zu leistenden partiellen Beiträge prognostiziert, in Nutzengrößen transformiert, die einen gemeinsamen Nenner darstellen, es wird ein partieller Netto-Nutzen ermittelt, dessen positiver oder negativer Wert unter Berücksichtigung eines bestimmten zugehörigen Anspruchsniveaus den Ausschlag dafür gibt, ob der einzelne Beitrag der Mitgliedunternehmung geleistet wird oder nicht.

Um Innovationsentscheidungen handelt es sich auch, wenn sich die Mitgliedunternehmung entscheiden muß, ob sie - aus irgendwelchen, später noch zu erörternden Gründen - aktiv auf den Wirtschaftsverband einwirken, d.h. ob sie die Normen und Beschränkungen der Mitgliedsrolle, welche die Grenzen ihrer Beitragsentscheidungen festlegen, verändern soll. Die Lösung dieses Entscheidungsproblems muß ebenfalls durch einen "problem-solving-Prozeß" gefunden werden. Die Möglichkeit einer aktiven Einwirkung auf die Mitgliedsrolle ist dabei durch die verschiedenen Arten der Beteiligung an der Ziel- und Willensbildung des Wirtschaftsverbandes gegeben, vor allem aber im Rahmen der Ausfüllung von leitenden P-Rollen des Wirtschaftsverbandes.

Bevor jedoch auf die beiden grundsätzlichen Typen der Beitragsentscheidung der Mitgliedunternehmung eingegangen wird - auf die Beitragsentscheidung bei gegebener Mitgliedsrolle und auf die Einwirkung auf den Verband bzw. die

Mitgliedsrolle -, ist noch kurz zu erörtern, wer innerhalb der Mitgliedunternehmung die Beiträge an den Wirtschaftsverband leistet und damit die Probleme der Beitragsentscheidungen im einzelnen löst.

13. Die Träger der Beitragsentscheidung innerhalb der Mitgliedunternehmung

Die Verteilung der Beiträge der Mitgliedunternehmung für den Wirtschaftsverband auf die Entscheidungsträger innerhalb der Unternehmungsorganisation richtet sich im wesentlichen nach dem generellen, grundsätzlichen Aufgabenverteilungsplan der Mitgliedunternehmung[1]. Die Beiträge der Mitgliedunternehmung sind Aktivitäten der Unternehmung für den Wirtschaftsverband[2]; sie sind an den Zielen des Wirtschaftsverbandes ausgerichtet und daher auch Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes. Die Art dieser Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes und die dafür oft erforderlichen speziellen Fähigkeiten und Kenntnisse lassen es sinnvoll erscheinen, in der Regel immer die gleichen Stellen bzw. Personen innerhalb der Mitgliedunternehmung mit diesen Aktivitäten zu betrauen. Sie wurden bereits als die Grenzstellen der Mitgliedunternehmung in Richtung auf den Wirtschaftsverband bezeichnet.

---

1) Vgl. allgemein zum Problem der Aufgabenverteilung in der Unternehmungsorganisation u.a.: Gutenberg, E., Unternehmensführung, Wiesbaden 1962, S. 101-155; Acker, H.B., Organisationsstruktur, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, Hrsg. A. Agthe u. E. Schnaufer, Berlin u. Baden-Baden 1961, S. 119 ff; Schmidt, R.B., Die Delegation der Unternehmerleistung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F. 15. Jg. 1963, S. 65ff; Nordsieck, F., Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf, Stuttgart 1961, S. 10ff u. 14ff; ders., Betriebsorganisation. Lehre und Technik, Stuttgart 1961, S. 37; Gölner, J., Organisatorische Formen der Arbeitsteilung, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift zum 65. Geburtstag von E. Kosiol, Hrsg. E. Grochla, Berlin 1965, S. 153-179; Meier, A., Organisation der Unternehmungsführung, 2. erw. Aufl., Stuttgart 1965, S. 10ff, 55ff, 73ff

2) In diesem Zusammenhang soll auch die Leistung der monetären Mitgliedsbeiträge als Aktivität bezeichnet werden, obwohl sie nur der Unternehmung als Ganzes, nicht aber einer einzelnen Person zugeordnet werden kann.

Die Beiträge bzw. die Aktivitäten der Mitgliedunternehmung lassen sich grundsätzlich einteilen in:

1. Leitende Aktivitäten; dies sind Funktionen der gemeinsamen Führung des Wirtschaftsverbandes[1];
2. ausführende Aktivitäten; sie lassen sich der Ausführungsfunktion, dem eigentlichen Zweck des Wirtschaftsverbandes zuordnen; dies muß richtig verstanden werden: "ausführen" hat hier nicht etwa den Sinn, "niedere Arbeiten" zu erfüllen, sondern es bedeutet, den Sinn und Zweck des Wirtschaftsverbandes wahrzunehmen und zu erfüllen und die Möglichkeiten und Vorteile des Verbandes auszuschöpfen.

Leitende Aktivitäten sind alle diejenigen, in deren Mittelpunkt die Willensbildung, die Zielsetzung und die Zielvorgabe des Verbandes stehen. Sie beinhalten vor allem die Überprüfung und Neugestaltung der grundsätzlichen, langfristigen Verbandspolitik und der Ziele des Wirtschaftsverbandes, die Ausarbeitung der mittel- und kurzfristigen Aktionsprogramme nach innen und außen, die Entscheidungen über kurzfristig wichtige Fragen, die Führung der laufenden Geschäfte, die Vergabe von Unterzielen und Richtlinien an die ausführenden Stellen des Verbandes, vor allem an die Geschäftsstelle, die Überwachung der Durchführung der getroffenen Beschlüsse, die Behandlung der Regularien des Wirtschaftsverbandes, wie z.B. die Wahl und Entlastung des Vorstands bzw. der Vorsitzenden, Erarbeitung und Genehmigung der Beitragsordnung, des Haushaltsplans und des Jahresabschlusses usw.
Solche leitenden Aktivitäten werden in Arbeitsteilung von den Vorsitzenden des Wirtschaftsverbandes, von den Mitgliedern des engeren Vorstandes und des Hauptvorstandes, von den Vorsitzenden und Vorstandsmitgliedern der Landesgruppen und Fachgemeinschaften und von den Repräsentanten der Mitgliedunternehmungen in der Mitgliederversammlung ausgeführt.

---

1) "Leitende Tätigkeit beschäftigt sich ihrem Wesen nach mit dem, was unregelmäßig oder ausnahmsweise auftritt, also mit dem, was nicht vollständig geregelt werden kann, weil es nicht genau vorherzusagen ist." Acker, H.B., Organisationsstruktur, a.a.O., S. 119ff, hier S. 120; vgl. hierzu auch die Merkmale und den Katalog echter Führungsentscheidungen in Gutenberg, E., Unternehmensführung, a.a.O., S. 59-74.

Die leitenden Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes können grundsätzlich nur von den Innabern, Vorstandsmitgliedern, Geschäftsführern und Prokuristen der Mitgliedunternehmungen, also von Mitgliedern der Unternehmungsführung, wahrgenommen werden.

Trotzdem gilt auch bei den Beiträgen der Unternehmung zum Wirtschaftsverband der Grundsatz der weitmöglichen Delegation von Teilaufgaben an die mittlere Ebene der Unternehmung, damit der Unternehmungsführung selbst ausreichend Spielraum für ihre unternehmerische leitende und planende Tätigkeit verbleibt[1].

Ausführende Aktivitäten sind ganz allgemein alle Aktivitäten, die der Erreichung der Ziele des Wirtschaftsverbandes nach außen und im inneren dienen. Im einzelnen sind dies neben den Aktivitäten der Geschäftsstelle vor allem Aktivitäten in den Ausschüssen des Verbandes (informierende, beratende und entscheidungsvorbereitende Funktion), in den Arbeitskreisen und Erfahrungsaustauschveranstaltungen, Seminaren, Tagungen, Kursen usw. Nicht immer beschränken sich jedoch die Aufgaben eines Ausschusses auf ausführende Aktivitäten; des öfteren wird an Ausschüsse vom Vorstand eine gewisse Entscheidungsbefugnis delegiert. Die Ausschüsse nehmen dann in dem ihnen übertragenen Umfang leitende Aktivitäten wahr.
Ausführende Aktivitäten sind auch die Pflichtbeiträge der Mitgliedunternehmung, nämlich die wahrheitsgemäße und termingerechte Erteilung sachdienlicher Auskünfte und die Befolgung der satzungsgemäßen Beschlüsse des Verbandes; auch die Leistung der monetären Mitgliedsbeiträge kann hier als ausführende Aktivität eingeordnet werden[2].
Ausführende Aktivitäten sind aber nicht zuletzt auch alle die Aktivitäten, die der Vertretung der Interessen gegenüber der Öffentlichkeit, den Parteien, dem Parlament, der Regierung, den Behörden und anderen Wirtschaftskreisen dienen, wie z.B. die Vorsprache bei Ministern, Staatssekre-

---

[1] Vgl. auch Fischer, G., Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961, S. 15;

[2] Ausführende Aktivitäten sind nicht gleichzusetzen mit den ausführenden P-Rollen!

tären und hohen Beamten, die Ausschüsse der Beratungsgremien und Ausschüssen der Regierung, des Bundestags und der Verwaltung usw.

Aus diesem unvollständigen Katalog ist bereits zu ersehen, daß die ausführenden Aktivitäten beide Ebenen der Unternehmungshierarchie betreffen, die Unternehmungsführung und die mittlere Ebene. Vor allem die Interessenvertretung obliegt, neben den Verbands-Geschäftsführern, den Vorsitzenden und Vorstandsmitgliedern des Verbandes, d.h. also, Mitgliedern der Führung der Unternehmungen. Die Mitglieder der Ausschüsse und die Teilnehmer an den Erfahrungsaustauschveranstaltungen, Arbeitskreisen, Seminaren rekrutieren sich sowohl aus der oberen als auch aus der mittleren Ebene, der Abteilungsleiter- und Sachbearbeiterebene der Mitgliedunternehmungen; entscheidend sind die Themen und Probleme, die dort besprochen werden. Es werden z.B. Seminare für Führungskräfte, wie auch für Lastkraftwagenbetriebsleiter veranstaltet und an einem Erfahrungsaustausch über ein bestimmtes fachliches Problem können durchaus gleichzeitig sowohl Unternehmungs- als auch Abteilungsleiter teilnehmen, entsprechend der Interessen-, Aufgaben- und Kompetenzverteilung in der jeweiligen Unternehmung[1].

In der Regel wird [illegible] Unternehmungsleitung mit den Verbandspolitik, mit der Gesamtheit der Transaktionen zwischen Unternehmung und Wirtschaftsverband erfassen, vorwiegend natürlich mit den Transaktionen (Haupttransaktionen), grundsätzlich aber auch mit den wesentlichen Nebentransaktionen (Sekundärtransaktionen). "Sehr große Unternehmungen haben [illegible]

---

1) Natürlich spielt bei diesen Überlegungen auch die Unternehmungsgröße eine Rolle. So [illegible] die Unternehmungsführung [illegible] eher nehmen Vertreter der Unternehmungsführung an Verbandsaktivitäten teil, je größer die Unternehmung ist, desto mehr beteiligen sich Sach- und Abteilungsleiter der mittleren Ebene. Da darüber hinaus die Probleme je nach der Unternehmungsgröße oft unterschiedlich gelagert sind, trägt der Wirtschaftsverband dem oft dadurch Rechnung, daß er [illegible] Erfahrungsaustauschveranstaltungen speziell für bestimmte Unternehmungsgrößen durchführt.

Stabsstellen für Verbandsfragen, welche die Verbandspolitik vorbereiten und gleichordnen."[1] Die Stabsstelle kann in solchen Unternehmungen zu einer Zentralstelle für die Bearbeitung aller Verbandsfragen werden, die alle Beiträge der Mitgliedunternehmung entweder selbst durchführt oder zumindest koordiniert.

Die Art, der konkrete Inhalt und die Intensität der Beitragsleistungen der Mitgliedunternehmung - gleichgültig wer sie im einzelnen realisiert - hängen von einer Reihe von Einflußfaktoren ab, die es nun im folgenden genauer zu untersuchen gilt. Dabei ist grundsätzlich zwischen der Beitragsentscheidung der Unternehmung bei gegebener Mitgliedsrolle und der aktiven Einwirkung auf diese Mitgliedsrolle, auf die Ziel- und Willensbildung im Wirtschaftsverband, zu unterscheiden.

2. Die Beitragsentscheidung der Unternehmung bei gegebener Mitgliedsrolle.

Weil die Mitgliedschaft der Unternehmung im Wirtschaftsverband als eigene Rolle (die Mitgliedsrolle) mit besonderen Rechten und Pflichten konzipiert ist, läßt sich die Motivation zur Teilnahme am Wirtschaftsverband auf die Mitgliedschaft als solche beziehen[2]. Die Entscheidung, Mitglied im Wirtschaftsverband zu werden, die Teilnahmeentscheidung, wird isoliert getroffen und kann grundsätzlich für sich alleine motiviert werden. Sie setzt bestimmte allgemeine und prinzipielle Kenntnisse über die Mitgliedsrolle, vor allem die Art der Anreize und Beiträge, nicht aber eine exakte und detaillierte gedankliche Vorwegnahme

---

1) Hardach, F., Verbandspolitik der Betriebe, a.a.O., Sp. 5619; vgl. auch den Arbeitskreis Dr. Krähe der Schmalenbach-Gesellschaft, Unternehmungsorganisation. Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen 1963, S. 130;

2) Vgl. hierzu Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964, S. 93f und die dort angegebene Literatur.

all ihrer einzelnen, wechselseitigen Ausführungsaktivitäten voraus. Die Mitgliedsrolle hat vor allem die Anerkennung der formalen Erwartungen des Wirtschaftsverbandes, deren konkrete Ausführung im einzelnen zunächst noch offen bleibt (vor allem hinsichtlich der freiwilligen Beiträge, weniger bei den Pflichtbeiträgen), durch die Mitgliedsunternehmung zum Inhalt: sie berechtigt zur Inanspruchnahme der Anreize, der Vorteile und Leistungen des Wirtschaftsverbandes.

Die Teilnahmeentscheidung ist also zunächst nur ein Rahmenkontrakt, der die Grenzen für die Vielfalt der Beiträge der Mitgliedunternehmung, aber auch für die Leistung der Anreize durch den Verband, absteckt; kurz: die Mitgliedsrolle wird fixiert und von der Mitgliedunternehmung als gegeben akzeptiert.

Es wird also deutlich, daß die Motivation zur Leistung der Beiträge von der Motivation zur Teilnahme nicht umfaßt wird. Daher ist die Beitragsmotivation grundsätzlich von der Teilnahmemotivation zu trennen[1] und explizit in den Vordergrund zu stellen.
"Mit der Teilnahme als solcher ist ein bestimmtes 'Kapital' an Motivation garantiert, über das dann später, je nach den Umständen disponiert werden kann."[2] Damit besteht für die Mitgliedunternehmung die Freiheit und Möglichkeit der Anpassung an Situationen, die zum Zeitpunkt der Teilnahmeentscheidung noch nicht vorhersehbar waren. Die Entscheidungen über die Beitragsleistungen der Mitgliedunternehmung sind daher zwar hinsichtlich der Pflichtbeiträge völlig und hinsichtlich der freiwilligen Beiträge zu einem ex ante nicht bestimmbaren Umfang gesichert, jedoch im einzelnen

---

1) Vgl. hierzu Barnard, Ch. I., The Functions of the Executive, a.a.O., S. 227f; March, J.G. und Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. 48; Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 104ff; Newcomb, T.H., Sozialpsychologie, a.a.O., S. 88, meint, daß sich das Wort Motiv auf das bezieht, was die Orientierung des Verhaltens bestimmt, nicht jedoch auf das Verhalten, also in diesem Fall die Beitragsleistung, selbst.

2) Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 93

vertragt.
Die Mitgliedunternehmung weiß in der Regel, wieviel und welche Beiträge sie leisten muß, um ihre Mitgliedschaft und damit die Inanspruchnahme der Anreize zu erhalten (Pflichtbeiträge). Inwieweit sie jedoch motiviert ist, darüber hinaus - innerhalb der Mitgliedsrolle - wirksam zu werden, also freiwillige Beiträge zu leisten, vor allem durch die Übernahme von abgeleiteten P-Rollen des Wirtschaftsverbandes, ist von Fall zu Fall verschieden[1]. Dabei können sich die unterschiedlichen Motivationsstrukturen der einzelnen Mitgliedunternehmungen auch unterschiedlich auswirken; z.B. das allgemeine Interesse an der Verbandsarbeit, die Aussicht, zusätzliche Anreize zu erhalten, Macht- und Prestigestreben, fachliches und sachliches Bedürfnis der Mitarbeiter, Loyalität usw. spielen eine Rolle.

Im Mittelpunkt der weiteren Ausführungen sollen nun die einzelnen Entscheidungen der Mitgliedunternehmung stehen, welche den konkreten Inhalt, das Ausmaß und die Intensität der einzelnen Beiträge festlegen: die Beitragsentscheidungen[2]. Es soll vor allem herausgearbeitet werden, welche Einflußgrößen das S-rollenkonforme Verhalten und seine Intensität bzw. das S-rollenunkonforme Verhalten der Mitgliedunternehmung bei gegebener S-Rolle (Mitgliedsrolle) beeinflussen. Darüber hinaus soll dargelegt werden, auf welche Art und Weise auf die Mitgliedsrolle selbst und ihre Normen und Beschränkungen Einfluß genommen werden kann

---

1) Auch analog Moxter, A., Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmens, in Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 16. Jg. 1964, S. 6-35, hier S. 7f, läßt sich der Spielraum, innerhalb dessen die Beiträge geleistet werden, in den Mindestbeitrag und in einen Bereich, der durch die "subjektive" Einstellung der Mitgliedunternehmung zum Wirtschaftsverband bestimmt wird, einteilen.

2) Vgl. hierzu auch die grundsätzlichen Ausführungen über die Motivation des Individuums bei Newcomb, T.H., Sozialpsychologie, Meisenheim am Glan, 1959, S. 47; ebenfalls die grundlegenden und wesentlichen Ausführungen über die Bestimmungsfaktoren der menschlichen Arbeitsleistung im Betrieb bei Wagner, H., Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung, Wiesbaden 1966.

21. Die Anreize als Einflußfaktoren der Beitragsentscheidung

Wenn eine Unternehmung in einen Wirtschaftsverband eintritt, so sind hierfür vor allem die Anreize des Wirtschaftsverbandes der Grund. Die Anreize sind jedoch nicht nur die wesentlichste Determinante der Teilnahmeentscheidung, sondern sie beeinflussen auch am unmittelbarsten die Leistung der laufenden Beiträge der Unternehmung an den Verband. Es kann folgende allgemeine Aussage getroffen werden: Je größer die Anreize des Wirtschaftsverbandes desto größer ist die Bereitschaft der Mitgliedunternehmung, ihre Beiträge zu leisten bzw. die Leistung ihrer Beiträge zu intensivieren.

Clark und Wilson stellen zwei grundlegende Hypothesen auf[1], die hier analog angewendet werden sollen:

1. Das Anreiz-System des Wirtschaftsverbandes muß als die wesentlichste Variable betrachtet werden, die das Verhalten der Mitgliedunternehmung im allgemeinen und die Beitragsentscheidungen im besonderen beeinflußt.
2. Der Wirtschaftsverband paßt daher sein Anreiz-System den sich ändernden Motiven seiner Mitgliedunternehmungen an, welche die Grundlage der Beitragsentscheidungen sind.

Für den Wirtschaftsverband geht es also in diesem Zusammenhang vor allem darum, sein Anreiz-System so zu gestalten und zu ändern, daß es den "Vorrat" an vorhandenen Anreizen mit der "Nachfrage" nach Anreizen in Übereinstimmung bringt[2].

---

1)Vgl. Clark,P.M.und Wilson,J.G., Incentives Systems: a Theorie of Organizations, in: Management and Organizational Behavior Theories: An Interdisciplinary Approach, Hrsg. W.T.Greenwood,Cincinnati,Ohio,1965,S.761;

2)Kann der Wirtschaftsverband z.B.die Nachfrage nach betriebswirtschaftlichen Informationen quantitativ und qualitativ nicht erfüllen,so wird er versuchen,seine Tätigkeit als Interessenvertreter in den Vordergrund zu rücken Natürlich werden von jeder speziellen Anreizerfüllung andere Mitgliedunternehmungen besonders angesprochen und dadurch zu Beitragsleistungen veranlaßt. Diese Verschiebungen sind für den Verband [illegible] von Interesse, es kommt ihm jedoch v.a. darauf an,das gesamte Ausmaß der Beitragsleistungen zu halten bzw. zu verbessern.

Dem Wirtschaftsverband sind vor allem drei Möglichkeiten gegeben, um die Beiträge seiner Mitgliedsunternehmungen zu sichern bzw. zu beeinflussen:

1. Die Befriedigung der "Beitragsfrage" durch die anreizen [illegible] gegebener Motivationsstruktur der Mitgliedsunternehmung;
2. [illegible] Bieten adäquater anderer Anreize als Ausgleich [illegible] gleichbleibender Motivationsstruktur der Mitgliedunternehmung);
3. die Veränderung der Motivationsstruktur der Mitgliedunternehmung[1].

Diese dritte Möglichkeit besteht darin, die Präferenzen der Mitgliedunternehmung bzw. der relevanten Entscheidungsträger so zu verändern, daß die vom Verband gebotenen Anreize wieder zu adäquaten Anreizen werden.
Dies kann einmal dadurch geschehen, daß gleichsam zwingende Bedingungen geschaffen werden, wie dies durch die in der Mitgliedsrolle verankerten Pflichtbeiträge der Fall ist. Da jedoch der Wirtschaftsverband eine freiwillige Organisation ist, kann kein direkter Zwang auf die Mitgliedunternehmung ausgeübt werden; sie hat immer die Möglichkeit des Ausscheidens. Ein indirekter Zwang besteht jedoch darin, wenn der Wirtschaftsverband mit seinen Anreizen unentbehrlich ist und auf diese Weise die Beitragsleistung der Mitgliedunternehmung sichern und beeinflussen kann[2].

Eine Motivationsbeeinflussung kann zum anderen durch eine vernunftsmäßige Erklärung und Erläuterung der Anreize geschehen. Dabei sind zwei Stufen zu unterscheiden:
Die allgemeine vernunftsmäßige Erklärung und Erläuterung rechtfertigt vor allem den Bestand des Wirtschaftsverbandes und deutet die Verbandsziele als gesellschafts- und wirtschaftspolitisch bedeutend und unentbehrlich. Die Ziele des Wirtschaftsverbandes haben zwar nur eine mittelbare Motivationsbedeutung für die Mitgliedunternehmung, aber der Wirtschaftsverband ist hinsichtlich seiner Aktivitäten doch

---

1) Vgl. hierzu auch Barnard, Ch.J., The Functions of the Executive, a.a.O., S. 149ff;

2) Auf die Bedeutung der Mitgliedsrolle für die Beitragsentscheidung wird später noch genauer eingegangen.

in einem gewissen Umfang auch von [illegible] abhängt, welche die "Motivationslage" bei ihren Mitgliedunternehmungen beeinflussen und die er nicht voll beherrschen kann. Der Wirtschaftsverband muß dann seine "Systeminteressen" entsprechend definieren; vor allem muß er seine Ziele so "weich, unbestimmt und vieldeutig formulieren, daß sich möglichst viele heterogen motivierte Mitglieder darunter sammeln können". Die Darstellung der Frage der Ziele des Wirtschaftsverbandes erfordert [illegible] in nicht unerheblichem Ausmaß die Führungskräfte des Systems. Jede Nichterfüllung muß [illegible] dargestellt werden, daß die Motivation nicht versiegt[1].

Die spezielle vernunftmäßige Erklärung und Erläuterung versucht, die Mitgliedunternehmung davon zu überzeugen, daß sie "mitmachen" muß, daß es in ihrem eigenen Interesse liegt, Mitglied im Verband zu sein etc. und daher notwendigerweise und konsequenterweise Beiträge in dem vom Verband geforderten Ausmaß zu leisten. Der Wirtschaftsverband zählt seinen Anreiz-Katalog auf und preist ihn an und sucht ggf. an einer bestimmten Anreizerfüllung besonderes Interesse zu wecken, usw. Die Position des Wirtschaftsverbandes wird dabei dadurch gestärkt, daß es für die Mitgliedunternehmung keine echten Alternativen zum Wirtschaftsverband gibt.

Schließlich kann eine Motivationsbeeinflussung direkt und unmittelbar durch Einreden von Motiven geschehen. Das beinhaltet sowohl den Prozeß der vorsätzlichen Propaganda des Wirtschaftsverbandes, die laufende Einimpfung von Unternehmungszielen und -motiven, als auch die damit oft verbundene Einflußnahme über persönliche und informelle Kontakte.

Sowohl das "Anpreisen" der Anreize als auch die oft gleichzeitig damit verbundene Einwirkung auf die Motivationsstruktur[2] der Mitgliedunternehmung soll bewirken, daß die [illegible]

---

1) Vgl. Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 101 f;

2) Die Motivationsstruktur der Mitgliedunternehmung kann man als relativ stabiles Gefüge der von verschiedensten Einflüssen bestimmten Ziel- und Wertvorstellungen der Mitgliedunternehmung bzw. ihrer [illegible] zung der Leistung von [illegible] gen. Vgl. [illegible] Köln u. Opladen 1964, S. 60.

des Wirtschaftsverbandes derart mit der Motivationsstruktur der Mitgliedunternehmung verknüpft werden, daß leistungsrelevante Aktivitäten, d.h. Beitragsleistungen der Mitgliedunternehmung ausgelöst werden, daß potentielle in tatsächliche Beitragsleistungen umgewandelt werden. Vorbedingung für die Beitragsleistung ist es, daß mit der Leistung ein in der Motivationsstruktur verankertes Bedürfnis der Mitgliedunternehmung erfüllt wird[1].

Das Problem des Wirtschaftsverbandes als dem "Anbieter" von Anreizen besteht darin, daß die an sich einheitlich homogene Anreizstruktur des Wirtschaftsverbandes und die oft sehr heterogenen Motivationsstrukturen der Mitgliedunternehmungen nur unvollkommen aufeinander abgestimmt sind bzw. werden können. Die Beitragsleistung der einzelnen Mitgliedunternehmung wird zum Teil durch Motive bestimmt, die allein ihren speziellen Unternehmungs-Gegebenheiten entspringen. Fürstenberg unterscheidet vier typische Motivationsstrukturen, die auch auf die Mitgliedunternehmung und ihre Beitragsleistungen an den Wirtschaftsverband angewendet werden können[2].

1. Die zweckrationale Motivationsstruktur. Sie wird durch die Brauchbarkeit der Anreize (die relative Anreizerfüllung), die durch die Beitragsleistungen "erworben" werden können, für die Erfüllung der Ziele der Mitgliedunternehmung bestimmt; sie ist die wesentlichste Motivationsstruktur der Unternehmung. Es darf nie vergessen werden, daß der Begriff Anreize vor allem beinhaltet, daß die Verbandsleistung zur Erreichung der Ziele der Mitgliedunternehmung beiträgt. Je mehr die Anreize zur Erreichung der Unternehmungsziele beitragen, desto größer sind die Anreize und desto größer ist die Bereitschaft der Mitgliedunternehmung, an den Wirtschaftsverband Beiträge zu leisten (Funktionalitätsaspekt der Anreize)[3].

---

1) Vgl. hierzu Fürstenberg, F., Die soziale Funktion der Leistungsanreize im Industriebetrieb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie VII/4 1955, S. 565f;

2) Vgl. Fürstenberg, F., Die soziale Funktion der Leistungsanreize im Industriebetrieb, a.a.O., S. 562ff;

3) Vgl. hierzu Gronau, H., Die soziologische Rollenanalyse, Stuttgart 1965, S. 34ff.

2. Die wertrationale Motivationsstruktur. Sie wird durch ethische Werte bestimmt. Die Beiträge werden von der Unternehmung wegen ihrer Notwendigkeit zum Dienst an der Gemeinschaft der Unternehmungen (des freien Unternehmertums etc.) und damit am gesellschaftlichen Ganzen geleistet. Die Mitgliedunternenmung bzw. ihre Entscheidungsträger haben ein Pflichtgefühl, das sie zur Beitragsleistung veranlaßt.

3. Die traditionale Motivationsstruktur. Sie wird bestimmt durch langjährige Gewohnheiten der Mitgliedunternehmung; "man" arbeitet eben mit und ist mit dabei. Oft ist der Ursprung solcher Motivationen außerhalb des Wirtschaftsverbandes zu suchen.

4. Die emotionale Motivationsstruktur. Sie wird durch gefühlsmäßige Einstellungen bestimmt; "Gefühlslagen" werden unmittelbar in Beitragsleistungen umgewandelt. Hier sind Motive wie Prestige und Machtstreben, Ehrgeiz, Rivalität, Sympathie, Zugehörigkeitsgefühl, Solidarität, Loyalität usw. zu nennen.

In einem engen, unmittelbaren Zusammenhang mit den Motivationsstrukturen der Mitgliedunternehmung steht das Anspruchsniveau. Es hat wiederum Auswirkungen besonderer Art auf die Beitragsentscheidung der Mitgliedunternehmung, die nun untersucht werden sollen.

22. Das Anspruchsniveau als Einflußfaktor der Beitragsentscheidung

Jede Beitragsentscheidung entspricht in ihrem konkreten Inhalt und in ihrer Intensität einem bestimmten Anspruchsniveau der Mitgliedunternehmung bzw. der Entscheidungsträger. Änderungen des Anspruchsniveaus müssen daher Auswirkungen auf die Beitragsentscheidungen haben.

221. Änderungen des Anspruchsniveaus und Anspruchsanpassungsprozeß.[1]

Wenn der Einfluß des Anspruchsniveaus auf die Beitragsent-

---

1) Siehe S. 204

scheidung bzw. die Intensität der Beiträge der Mitgliedunternehmung untersucht werden soll, so ist von folgendem Grundsatz auszugehen: Die Unternehmung leistet dann Beiträge an den Wirtschaftsverband, wenn sie mit der Mitgliedschaft zufrieden ist [1]; je höher der Grad der Befriedigung desto höher die Bereitschaft zur Beitragsleistung. Der Grad der Befriedigung hängt jedoch von der Höhe des Anspruchsniveaus[2] der Mitgliedunternehmung hinsichtlich der Differenz des Nutzens der Hauptanreize und des Nutzenentgangs durch die Leistung der Hauptbeiträge ab. Dieses Anspruchsniveau bildet sich durch die vergleichende Zusammenfassung der einzelnen Anspruchsniveaus hinsichtlich der Hauptanreize und Hauptbeiträge, wobei sowohl deren unterschiedliche Gewichtung als auch ihre untrennbare wechselseitige Abhängigkeit berücksichtigt werden muß.

Diese Zusammenhänge müssen eingehender untersucht werden.

Das Anspruchsniveau gibt an, in welcher Höhe die als befriedigend angesehenen Werte einer Zielvariablen festgelegt sind. Im Falle der Teilnahme- wie auch der Beitragsentscheidung bezieht sich das Anspruchsniveau der Mitgliedunternehmung zunächst ganz allgemein auf den Nutzen der Anreize des Wirtschaftsverbandes im Vergleich zum Nutzenentgang aufgrund der Leistung der Beiträge der Mitglied-

---

Fußn. 1), S.203
Vgl.im folgenden u.a. Heinen,E., Das Zielsystem...,a.a.O. S.239ff; March,J.G. u.Simon,H.A., Organizations,a.a.O., S.47ff; Hoppe,F., Das Anspruchsniveau, in:Die Motivation des menschlichen Handelns,Hrsg.H.Thomae,Köln u.Berlin 1966,S.217ff; Sauermann,H.und Selten,R.,Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in:Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft,118.Band,1962,S.577ff; Schmidt-Sudhoff,U., Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem,Wiesbaden 1967,S.66ff; Strasser,H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung,Wiesbaden, 1966, S.42ff;

1)Diese Aussage gilt in ihrer reinen Form nur in einer langfristigen Betrachtung. Kurzfristig ist es durchaus möglich,daß die Unternehmung unzufrieden ist und trotzdem Beiträge leistet.

2)Vgl.hierzu auch Hoppe,F., Das Anspruchsniveau, a.a.O., S. 218f.

unternehmung[1], also auf den Netto-Nutzen, $N_A - N_B$. Es ist nun möglich, zwei grundsätzliche Behauptungen aufzustellen, wobei konstante Nutzenfunktionen des bzw. der jeweiligen Entscheidungsträger(s) unterstellt werden.

1. Je höher das Anspruchsniveau der Mitgliedunternehmung desto höher die geforderten Anreize bei gleichbleibender Bereitschaft zur Beitragsleistung und/oder desto geringer die Bereitschaft zur Beitragsleistung bei gleichbleibenden Anreizen.
2. Je niedriger das Anspruchsniveau der Mitgliedunternehmung desto niedriger die geforderten Anreize bei gleichbleibender Bereitschaft zur Beitragsleistung und/oder desto größer die Bereitschaft zur Beitragsleistung bei gleichbleibenden Anreizen[2].

Wenn man nun berücksichtigt, daß sowohl hinsichtlich der einzelnen Anreize wie auch der einzelnen Beiträge einzelne Anspruchsniveaus bilden können, kann man aus diesen beiden Behauptungen zwei weitere Aussagen ableiten.

1. Die Anspruchsniveaus hinsichtlich der Anreize (die Minimalbedingungen) sind mittelbare oder indirekte Einflußgrößen der Intensität der Beiträge.
2. Die Anspruchsniveaus hinsichtlich der Beiträge (die Maximalbedingungen) sind unmittelbare oder direkte Einflußgrößen der Intensität der Beiträge.

Minimal- und Maximalbedingungen sie Einflußgrößen lassen sich jedoch nur theoretisch-analytisch voneinander trennen und untersuchen. In praxi sind sie interdependente, voneinander wechselseitig abhängige Bedingungen. Im folgenden müssen daher diese Interdependenzen berücksichtigt werden, wenn die weiteren Aussagen eine Realitätsnähe haben sollen.

---

1) Wenn hier und im folgenden von einem Anspruchsniveau der Mitgliedunternehmung die Rede ist, so ist natürlich das Anspruchsniveau der oder der Entscheidungsträger(s) der Mitgliedunternehmung gemeint.

2) Die Ursachen für Änderungen des Anspruchsniveaus liegen einmal in den eigenen Erfahrungen mit den Anreizen des Verbandes in der Vergangenheit oder den Erfahrungen anderer Unternehmungen im gleichen oder in einem anderen Verband, zum anderen in den Erwartungen über die Anreize und Beiträge in der Zukunft, schließlich im psychologischen, irrationalen, also objektiv nicht erfaßbaren Bereich des oder der Entscheidungsträger(s).

gehalt haben sollen. Weiterhin ist zu beachten, daß lediglich die Anspruchsniveaus (Minimal- und Maximalbedingungen) hinsichtlich der Hauptanreize und Hauptbeiträge als entscheidungsrelevant in die Betrachtung mit einbezogen werden[1]; diese Hauptanreize und Hauptbeiträge sind für die Mitgliedunternehmung von unterschiedlicher Wichtigkeit. Aus den einzelnen Anspruchsniveaus hinsichtlich der Hauptanreize und Hauptbeiträge bildet sich durch eine vergleichende Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Interdependenz und der unterschiedlichen Gewichtung das Anspruchsniveau hinsichtlich der Differenz des Nutzens der Hauptanreize und des Nutzenentgangs durch die Leistung der Hauptbeiträge, $N_{HA} - N_{HB}$, die man als den - im Vergleich zum allumfassenden Netto-Nutzen der Anreiz-Beitrags-Theorie - partiellen, für die Beitragsentscheidung relevanten Netto-Nutzen bezeichnen kann.

Die Gesamtheit der Anspruchsniveaus, also die Minimal- bzw. Maximalbedingungen hinsichtlich der Hauptanreize bzw. der Hauptbeiträge bilden das entscheidungsrelevante Möglichkeitsfeld der Mitgliedunternehmung. Weil sich nun die einzelnen Anspruchsniveaus im Zeitablauf in ihrer Höhe langsam, aber doch ständig ändern können, kann also auch das Möglichkeitsfeld einer ständigen Variation unterliegen.

Solange sich die Realisierungsgrade der Hauptanreize und Hauptbeiträge innerhalb des Möglichkeitsfeldes befinden, ist die Mitgliedunternehmung im Gleichgewicht, dann gilt die Bedingung $N_{HA} - N_{HB} > AN > 0$; d.h. der realisierte partielle Netto-Nutzen ist für die Mitgliedunternehmung positiv und übersteigt das Anspruchsniveau der Mitgliedunternehmung[2].

---

1)Um die Darlegungen verständlicher zu machen, seien im weiteren vereinfachend drei Hauptanreize angenommen: die betriebswirtschaftliche Information, die Nachwuchsförderung und die Interessenvertretung; ihnen stehen zwei Hauptbeiträge gegenüber: der monetäre Mitgliedsbeitrag und die Mitarbeit in einem Ausschuß. Die Reihenfolge ihrer Aufzählung entspricht ihrer unterschiedlichen Bedeutung, wobei am Anfang die jeweils wichtigsten genannt wurden.

2)Vgl. S.181 dieser Arbeit.

Immer dann, wenn die Mitgliedunternehmung aus diesem Gleichgewicht gerät, wenn der partielle Netto-Nutzen nicht mehr dem Anspruchsniveau entspricht, sind Auswirkungen auf die Bereitschaft, an den Verband Beiträge zu leisten, zu erwarten, weil die Mitgliedunternehmung in einem bestimmten Ausmaß unzufrieden ist. Die unmittelbare Auswirkung auf die Leistung der Beiträge ergibt sich, wenn sich im Laufe der Zeit bei langfristig in etwa gleichbleibenden Anreizen des Wirtschaftsverbandes ein oder mehrere Anspruchsniveaus hinsichtlich der Hauptbeiträge, also Maximumbedingungen, ändern. Je nach dem Ausmaß des Ansteigens oder des Sinkens der Anspruchsniveaus ändert sich gleichgerichtet die Bereitschaft der Mitgliedunternehmung zur Leistung der Beiträge[1].

Meist sind es jedoch mittelbare Auswirkungen auf die Bereitschaft zur Leistung der Beiträge, d.h. auf die Intensität der Beitragsleistung, die zu beachten sind; nämlich die Auswirkungen der Veränderungen der Anspruchsniveaus hinsichtlich der Anreize, also der Minimumbedingungen.

Gerät die Realisierung einer oder mehrerer Anreize durch den Verband wegen der Veränderungen der Anspruchsniveaus außerhalb des Möglichkeitsfeldes der Mitgliedunternehmung[2], so ergeben sich grundsätzlich drei Möglichkeiten:

1. Der Wirtschaftsverband paßt sich mit seinen Anreizen den Anspruchsniveaus der Mitgliedunternehmung an[3]; es ergibt

---

1) Die Mitgliedunternehmung hält z.B. die von ihr entrichteten monetären Mitgliedsbeiträge als zu hoch. Oder sie empfindet die Mitarbeit im Ausschuß als zu belastend. Während sie die Zahlung des monetären Mitgliedsbeitrags grundsätzlich nicht einschränken kann, weil sie als Pflichtbeitrag mit der Mitgliedschaft direkt verknüpft ist, kann sie jedoch die Mitarbeit im Ausschuß verringern bzw. ganz einstellen.

2) Z.B. hält die Mitgliedunternehmung die betriebswirtschaftlichen Informationen und die Nachwuchsförderung als nicht mehr angemessen und ist deshalb hinsichtlich der Erfüllung dieser Anreize unzufrieden, weil ihre Anspruchsniveaus gestiegen sind.

3) Der Wirtschaftsverband verbessert also z.B. die quantitativen und qualitativen betriebswirtschaftlichen Informationen und unternimmt in der Nachwuchsförderung größere Anstrengungen, um den Anspruchsniveaus zu entsprechen.

sich daher keine Auswirkung auf die Beitragsentscheidung.

2. Bietet der Wirtschaftsverband nicht mehr Anreize, so kann sich die Unternehmung anpassend verhalten. Sie zieht keine Konsequenzen hinsichtlich der Leistung ihrer Beiträge und senkt ihre Anspruchsniveaus, die zuvor allmählich gestiegen waren, wieder nach unten. Dieser Vorgang bedarf jedoch einer noch eingehenderen Erläuterung[1]. Jedes einzelne Anspruchsniveau hinsichtlich der Hauptanreize ist durch eine Präferenzstruktur gekennzeichnet, die die Hauptanreize nach ihrer Dringlichkeit ordnet. "Diese D r i n g l i c h k e i t s o r d n u n g gilt für eine Verwirklichung höherer Zielerreichungsgrade. Für die Anspruchsanpassung nach unten, d.h. die Verwirklichung niedrigerer Zielerreichungsgrade muß dagegen eine V e r z i c h t o r d n u n g formuliert werden."[2]
Bei einer Anspruchsanpassung nach oben, wird also zuerst eine E höhung des Anreizerfüllungsgrades des gemäß der Dringlichkeitsordnung wichtigsten Anreizes versucht. Bei einer Anpassung nach unten, wie dies im oben aufgezeigten Fall geschieht, wird zunächst das Anspruchsniveau des entsprechend der Verzichtsordnung am wenigsten dringlichsten Anreizes um eine Stufe gesenkt usw. Die Anspruchsniveaus werden sukzessive soweit gesenkt, bis die tatsächliche Anreizerfüllung wieder innerhalb des Möglichkeitsfeldes liegt[3].

3. Bietet der Wirtschaftsverband nicht mehr Anreize, so kann auch dies aber auch auf die Beitragsentscheidung auswirken. Die Unternehmung vergleicht in diesem Fall die Anreizerfüllung mit ihrer Beitragsleistung, auch wenn diese noch innerhalb des Möglichkeitsfeldes liegt. Das Ergebnis dieser vergleichenden Analyse ist, daß sich auch eine oder mehrere

---

1) Vgl. hierzu grundlegend Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 242f; Heinen, E. und Dietel, R., Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, a.a.O., S. 583;

2) Heinen, E., Zielsystem, a.a.O., S. 242;

3) Die Unternehmung senkt z.B. zuerst das Anspruchsniveau hinsichtlich der Nachwuchsförderung und erst dann hinsichtlich der für sie wichtigeren betriebswirtschaftlichen Information.

Maximumbedingungen hinsichtlich der Beiträge verändern, das sich also das Möglichkeitsfeld der Mitgliedunternehmung noch mehr verschiebt. Auch dieser Vorgang muß näher erläutert werden. Ebenso wie für die Hauptanreize besteht auch für die Hauptbeiträge eine Dringlichkeitsordnung. Entspricht die Erfüllung eines oder mehrerer Anreize auf die Dauer nicht mehr dem Anspruchsniveau (weil entweder die Anreizerfüllung zurückgegangen ist oder die Anspruchsniveaus gestiegen sind) und verhält sich die Mitgliedunternehmung nicht anpassend, sondern hält ihre bisherigen Beitragsleistungen für nicht mehr angemessen (zu noch), so senkt sich zuerst das Anspruchsniveau des entsprechend der Dringlichkeitsordnung wichtigsten Beitrags, dann des zweitwichtigsten Beitrags usw. Das Möglichkeitsfeld verändert sich also schrittweise derart, daß es nicht mehr die bisherigen Beitragsleistungen umfaßt.
Damit ist nun der Fall gegeben, daß sich sowohl die Erfüllung bestimmter Anreize durch den Verband als konsequenterweise auch das bisherige Ausmaß einiger Beitragsleistungen außerhalb des Möglichkeitsfeldes der Mitgliedunternehmung befinden[1]).

Diese Anreize und Beiträge außerhalb des Möglichkeitsfeldes der Mitgliedunternehmung bilden für die Beitragsentscheidung wesentliche Größen. Sie wirken direkt auf den partiellen Netto-Nutzen $N_{gA} - N_{HB}$, der sich aus dem Vergleich des Nutzens der Hauptanreize mit dem Nutzenentgang durch die Leistung der Hauptbeiträge ergibt. Er kann als Zielvariable der Unternehmung aufgefaßt werden, an deren Zielerreichung die Mitgliedunternehmung ihre Beitragsentscheidung ausrichtet und hinsichtlich welcher sich die Mitgliedunternehmung ein Anspruchsniveau, gleichsam ein "Gesamt-Anspruchsniveau" bildet. In diesem Zusammenhang

---

1)Weil die Erfüllung der Anreize betriebswirtschaftliche Information und Nachwuchsförderung nicht(mehr)den bisherigen Anspruchsniveaus entspricht,verschiebt sich in der Folge allmählich auch das Anspruchsniveau, vor allem hinsichtlich der monetären Beitragsleistung, die i.d.R. an erster Stelle der Dringlichkeitsordnung der Hauptanreize steht.

können vier Aussagen getroffen werden:

Das Steigen (Sinken) des Anspruchsniveaus, d.h. der Minimalbedingung hinsichtlich eines Anreizes, dessen Erfüllungsgrad dadurch außerhalb des Möglichkeitsfeldes gerät, hat, bei zunächst gleichbleibender Beitragsleistung, ein Ansteigen (Sinken) des Anspruchsniveaus hinsichtlich des partiellen Netto-Nutzens zur Folge.

Das Sinken (Steigen) des Anspruchsniveaus, d.h. der Maximalbedingung hinsichtlich eines Beitrags[1], dessen Leistung dadurch außerhalb des Möglichkeitsfeldes gerät, hat, bei zunächst gleichbleibender Anreizerfüllung, ebenfalls ein Ansteigen (Sinken) des Anspruchsniveaus hinsichtlich des partiellen Netto-Nutzens zur Folge.

Ein Steigen (Sinken) des Anspruchsniveaus des entscheidungsrelevanten partiellen Netto-Nutzens verursacht ein Sinken (Steigen) des Befriedigungsgrades der Mitgliedunternehmung. Schließlich, ein Sinken (Steigen) des Befriedigungsgrades vermindert (vergrößert) die Bereitschaft der Unternehmung, Beiträge zu leisten, d.h. hat eine negative (positive) Auswirkung auf die Intensität der Beitragsentscheidung.

Der Prozeß der Anspruchsanpassung soll nun noch genauer dargestellt werden[2]. Vergleiche hierzu Abbildung 14.

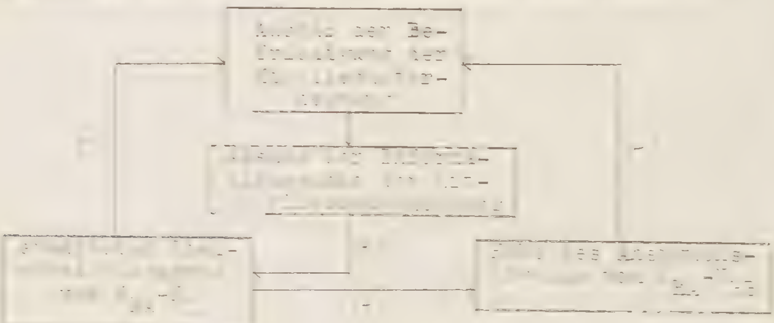


Abb. 14

Der Prozeß der Anspruchsanpassung.

---

1) D.h., die Mitgliedunternehmung findet bei gleichbleibender Anreizerfüllung geringere Beitragsleistungen als angemessen.

2) Vgl. hierzu Heinen, E., Das Zielsystem ..., a.a.O., S. [illegible]; March, J.G. und Simon, H.A., Organizations, a.a.O., S. [illegible].

Angenommen, das Anspruchsniveau der Mitgliedunternehmung hinsichtlich des entscheidungsrelevanten partiellen Netto-Nutzens steigt und hat ein Sinken des Ausmaßes der Befriedigung der Mitgliedunternenmung zur Folge. Dies verursacht, wenn der Verband die Anreizerfüllung nicht steigert, nun nicht sofort und unmittelbar eine Verminderung der Beitragsleistung der Mitgliedunternehmung. Realistisch ist die Annahme, daß sehr oft eine Verminderung der Beitragsleistung deswegen nicht möglich ist, weil sie nur die Pflichtbeiträge betreffen könnten und diese in ihrem Ausmaß ja durch den Verband an die Aufrechterhaltung der Mitgliedsrolle geknüpft sind.
Die Mitgliedunternehmung sucht daher nach Alternativen, um die relative Anreizerfüllung durch den Verband zu erhöhen und um die bestehende Anreiz-Beitrags-Situation entsprechend ihrem Anspruchsniveau hinsichtlich des partiellen Netto-Nutzens zu erhalten bzw. zu verbessern. Letztlich geht es der Unternehmung darum, hinsichtlich des partiellen Netto-Nutzens wieder ins Gleichgewicht zu kommen. Echte Alternativen zum Wirtschaftsverband bestehen - wie bereits erläutert wurde - nicht; der Mitgliedunternehmung bliebe nur die Möglichkeit aus dem Verband auszuscheiden. Daher wird die Mitgliedunternehmung versuchen, Alternativen innerhalb des Verbandes zu finden.
Einmal kann sie versuchen, eine verstärkte Anreizerfüllung gemäß ihrem entsprechenden Anspruchsniveau zu erreichen. Zum anderen kann sie versuchen als Ausgleich Anreize, die bisher nicht in ihrem Blickfeld lagen, zu "aktivieren", d.h. die bereits vom Verband geleistete absolute Erfüllung eines oder mehrerer Anreize in Anspruch zu nehmen, womit dann eine relative Anreizerfüllung vorliegt. Ist dies der Unternehmung möglich, so hat dies natürlich wiederum eine Verschiebung und zugleich eine 'quantitative' Vergrößerung des Möglichkeitsfeldes der Mitgliedunternehmung zur Folge. Die Anspruchsniveaus der Anreize, die unbefriedigt erfüllt wurden, sinken, so daß deren Realisierung im Laufe der Zeit wieder innerhalb des Möglichkeitsfeldes liegt und die Anspruchsniveaus der Beiträge verändern sich so, daß auch sie wieder innerhalb des Möglichkeitsfeldes liegen.

dies ist die Folge davon, daß als Ausgleich ein oder mehrere neue Hauptanreize mit in den Mittelpunkt rücken, deren Erfüllung den neu gebildeten zugehörigen Anspruchsniveaus in dem Maße entsprechen, daß sie ebenfalls innerhalb des "quantitativ" erweiterten Möglichkeitsfeldes liegen. Die Mitgliedunternehmung ist damit insgesamt durch diesen ausgleichenden Prozeß hinsichtlich des entscheidungsrelevanten, partiellen Netto-Nutzens wieder im Gleichgewicht und wird ihre Beitragsleistungen fortsetzen[1].

Nicht immer jedoch führt eine sinkende Befriedigung einer Mitgliedunternehmung auch zu einem Suchverhalten. Solche Mitgliedunternehmungen stellen dann entweder sofort die Beitragsleistung ein, d.h. sie treten aus dem Verband aus, oder aber sie bleiben im Verband, obwohl sie unzufrieden sind[2]. Eine Mitgliedschaft und Beitragsleistung ist also auch - kurzfristig - bei Unzufriedenheit möglich. Zwar ist für diese Unternehmungen der Nutzen der Hauptanreize in der Regel immer noch größer oder zumindest gleich dem Nutzenentgang der Beiträge, jedoch wird ihr Anspruchsniveau hinsichtlich des Netto-Nutzens nicht erreicht, so daß die Beiträge nur ungern geleistet werden. Der Zustand der Unzufriedenheit hält dann solange an, bis entweder die Erfüllung der Anreize wieder dem Anspruchniveau entspricht oder aber sich

---

1) Die Mitgliedunternehmung macht jetzt z.B. von den Leistungen der Außenhandelsabteilung des Verbandes Gebrauch, sie läßt sich exakt über Exportbedingungen informieren, nimmt die Hilfe des Verbandes bei Kontakten ins Ausland in Anspruch usw.; außerdem wendet sie sich nun in allen juristischen Fragen an den Verband bzw. an seine Rechtsabteilung, läßt sich über Streitfälle und Vertragstexte beraten etc. Weil die Mitgliedunternehmung nun alle diese Anreize in Anspruch nimmt, hält sie ihre Beiträge wieder für angemessen und schraubt ihre Ansprüche z.B. an die betriebswirtschaftlichen Informationen des Verbandes und die Maßnahmen zur Förderung des technischen und kaufmännischen Nachwuchses wieder zurück.

2) Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sie die monetären Beiträge als zu hoch ansehen, aber keine Möglichkeit haben, weniger Beiträge zu zahlen, weil sie sonst ihre Mitgliedschaft aufgeben müßten - was jedoch nicht gewünscht wird.

das Anspruchsniveau allmählich senkt, so daß die Unternehmung im Laufe der Zeit wieder zufrieden ist und ihre Beitragsleistung nicht mehr in Frage gestellt ist.

Für manche Unternehmungen kann jedoch die Auswirkung einer verstärkten Suche nach Ausgleichs-Alternativen, die Erfolg hat, eine Erwartung nach einem größeren partiellen Netto-Nutzen (Zielerreichungsgrad) zur Folge haben. Je größer aber der erwartete bzw. der dann erreichte Netto-Nutzen desto größer die Befriedigung der Unternehmung und desto höher auch das Anspruchsniveau sowohl hinsichtlich des Nutzens der neu aktivierten Anreize als auch konsequenterweise hinsichtlich des gesamten partiellen Netto-Nutzens. Während jedoch der Grad der Befriedigung sich sehr rasch anpaßt, geschieht die Anpassung des Anspruchsniveaus sehr langsam (sog. time-lag). Je höher sich nun langsam das Anspruchsniveau anpaßt desto geringer wird gleichzeitig das Ausmaß der Befriedigung der Mitgliedunternehmung. Übersteigt dann das Anspruchsniveau das Ausmaß der realisierten relativen Zielerfüllung, d.h. des partiellen Netto-Nutzens, so wird die Unternehmung unzufrieden und die Beitragsleistung wird wieder in Frage gestellt. Meist wird dann eine neue Suche nach Ausgleichs-Alternativen ausgelöst oder die Mitgliedunternehmung scheidet aus dem Verband aus.

Diese Ausführungen können mit Hilfe der Abbildung 12 ergänzt werden.[1)]

Erhält die Unternehmung über einen längeren Zeitraum hinweg einen partiellen Netto-Nutzen, der höher ist als das Anspruchsniveau, dann steigt allmählich das Anspruchsniveau auf diese Höhe; der gleiche Netto-Nutzen gibt der Unternehmung dann weniger Befriedigung, es kann sogar die Grenze zur Unzufriedenheit erreicht werden. Die Nutzen-Befriedigungskurve verschiebt sich damit - mit dem Anspruchsniveau - nach oben. Umgekehrt sinkt das Anspruchsniveau der Unternehmung, wenn über längere Zeit der partielle Netto-Nutzen unter dem Anspruchsniveau liegt und keine anderen Ausgleichs-Anreize als Alternativen für die Unternehmung

---

1)Vgl. S.180 dieser Arbeit.

einen höheren partiellen Netto-Nutzen verschaffen können. Der gleiche Netto-Nutzen verschafft dann mehr Befriedigung; es kann sogar die Grenze zur Zufriedenheit erreicht bzw. überschritten werden. Die Nutzen-Befriedigungskurve verschiebt sich mit dem Anspruchsniveau nach unten. Die Zone der Unentschlossenheit, hier eine Zone, in der die Beitragsleistung in Frage gestellt ist, verringert sich. In der Regel kann das Anspruchsniveau nicht unter AN_o sinken, der Punkt, an dem der partielle Netto-Nutzen gleich Null ist; dies ist die Minimalforderung jeder Unternehmung, andernfalls kommt für sie eine Teilnahme am Wirtschaftsverband und damit eine Leistung von Beiträgen nicht in Frage.

Man kann also generell in der Anspruchsanpassungstheorie gedanklich zwischen zwei Arten von Anspruchsanpassung unterscheiden. Einmal die Anpassung aufgrund veränderter Erwartungsgrößen über die Zielerreichung (ex-ante-Anspruchsanpassung), zum anderen die Anpassung aufgrund des Auseinanderfallens von erstrebtem Anspruchsniveau und realisiertem Zielerreichungsgrad (ex-post-Anspruchsanpassung). Beide Arten sind jedoch nicht streng voneinander zu trennen, da die Erwartungsgrößen ja von den realisierten Zielerreichungsgrößen abhängen, wobei der zuletzt realisierte Zielerreichungsgrad die größte Bedeutung hat[1)].

222. Die Formulierung des Ansatzes eines Rückkoppelungssystems[2)]

Im Zusammenhang mit den im letzten Abschnitt dargelegten

---

1) Vgl. hierzu Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S.49; Lewin, K., Dembo, R., Festinger, L., Sears, P.S., Level of Aspiration, in: Personality and the Behavior Disorders, Krsg. J.M. Hunt, New York 1944, S.366f;

2) Vgl. im folgenden v.a. Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966, S.71ff; außerdem: Adam, A., Zur betrieblichen Regelung, in: Unternehmensforschung, Bd.1, 1956/57, S.27-29; ders., Betriebskybernetik, in: Unternehmensforschung, Bd.4, 1960, S.44ff; Angermann, A., Kybernetik und betriebliche Führungslehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 11.Jg.1959, S.257-267; Beer, S., Kybernetik und Management, Hamburg 1962; Ducrocq, A., Die Entdeckung der Kybernetik, Frankfurt/M. 1959; Kramer, R., Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Information und Kommunikation, insbesondere für die Struktur des Betriebs, Diss. Mannheim 1962, S.[illegible]; ders., Information und Kommunikation, Berlin 1965, v.a. S.[illegible]; [illegible]: Koreimann, D., Kybernetik und Betriebspraxis, in: [illegible], 17. [illegible], S.[illegible]; Nagel, E., Von der [illegible], Wiesbaden [illegible], S.[illegible]

Erörterungen ist es naheliegend, für die Erklärung der Beitragsentscheidung den Ansatz eines kybernetischen Systems, genauer eines Rückkoppelungssystems herauszuarbeiten. Ganz allgemein kann man sagen, daß dann, wenn zwei Größen, wie in dem hier relevanten Fall die Anreize und Beiträge, derartig voneinander abhängen, daß jede zugleich Ursache und Wirkung der anderen sein kann, eine Rückkoppelung zwischen diesen beiden Größe vorliegt.

Die Steuerung des Beitragsentscheidungsprozesses (als unternehmerischer Entscheidungsprozeß) kann nach dem Prinzip der Rückkoppelung als eine Form der innerbetrieblichen Regelung aufgefaßt werden, die den Wert einer Zielvariablen innerhalb bestimmter, vorgegebener Grenzen hält. Als Zielvariable, die für die Beitragsentscheidung relevant ist, wurde bereits die Differenz des Nutzens der Hauptanreize und des Nutzenentgangs durch die Leistung der Hauptbeiträge, also der partielle Netto-Nutzen $N_{HA} - N_{HB}$, bezeichnet.

Es sind nun folgende Unterstellungen erforderlich:

1. Die Zielvariable $N_{HA} - N_{HB}$ sei operational.
2. Für die Zielvariable existiert ein zulässiger Toleranzbereich um einen vorgegebenen, anzustrebenden Sollwert. Für diesen Toleranzbereich gilt: Der realisierte, partielle Netto-Nutzen $N_{HA} - N_{HB}$ muß langfristig gesehen über dem fixierten Anspruchsniveau liegen (die Mitgliedunternehmung muß zufrieden sein). Kurzfristig ist ein Unterschreiten des Anspruchsniveaus (also eine Periode der Unzufriedenheit) möglich.
3. Die Abweichungen zwischen dem vorgegebenen Wert des partiellen Netto-Nutzens (Soll-Wert bzw. Zielwert) und dem realisierten Wert des partiellen Netto-Nutzens (Ist-Wert) sind feststellbar (Soll-Ist-Vergleich).

Fußn. 2), S.214

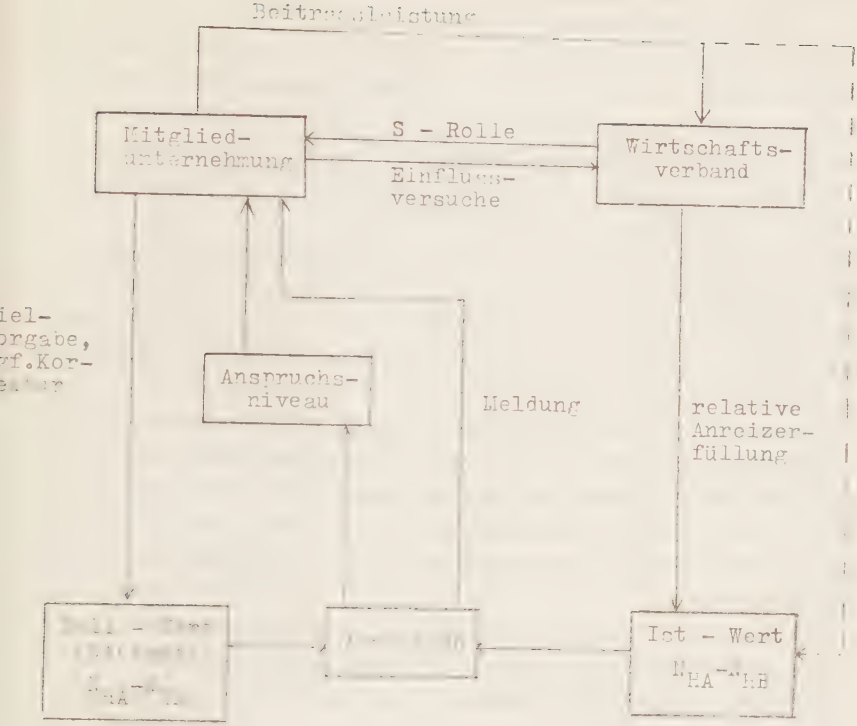
Nürck,R., Wirtschaftskybernetik.Ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung,in:Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 35.Jg.1965,S.573-591; Tustin,A., Das Prinzip der Rückkoppelung,in:Das Elektronengehirn,Wiesbaden 1967,S.20[illegible] Samuel,K.H., Die Kybernetik in der Organisation, ohne Ort und Jahr.

4. Es besteht eine oberste Entscheidungseinheit, die Unternehmungsführung bzw. eine Stabsstelle, die aufgrund der an sie übermittelten Abweichungsinformationen Entscheidungen trifft, um die zukünftigen Werte der Zielvariablen $N_{HA} - N_{HB}$ auf den Sollwert zurückzuführen, sobald die Ist-Werte der Zielvariablen den Toleranzbereich überschreiten.
5. Diese Entscheidungen können durch die Unternehmung ausgeführt werden und schlagen sich in den Ist-Werten nieder[1].
6. Die Mitgliedunternehmung wird in diesem Modell als Entscheidungs- und Ausführungseinheit betrachtet. Innerorganisatorische Probleme der Beitragsleistung und des "Empfangs" von Anreizen werden nicht berücksichtigt.

Der kybernetische Steuerungsprozeß der Beitragsentscheidung (vergleiche hierzu Abbildung 15) beginnt mit der Vorgabe des Zielwerts, der in unserem Fall durch ein bestimmtes Anspruchsniveau hinsichtlich des partiellen Netto-Nutzens $N_{HA} - N_{HB}$ festgesetzt wird; der vorgegebene Zielwert kann auch als "Zufriedenheit mit der Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband"definiert werden. Im nächsten Schritt wird dieser Sollwert mit dem Ist-Wert, dem realisierten Grad des partiellen Netto-Nutzens verglichen. Der Ist-Wert wird bestimmt durch den Nutzen der tatsächlichen relativen Anreizerfüllung durch den Wirtschaftsverband und dem Nutzenentgang, welcher der Mitgliedunternehmung dadurch entstanden ist, daß sie an den Wirtschaftsverband Beiträge geleistet hat.
Übersteigt beim Soll-Ist-Vergleich der Ist-Wert den Soll-Wert, dann korrigiert die Mitgliedunternehmung ihre grundsätzlichen Beitragsentscheidungen nicht; sie ist zufrieden und weiterhin bereit, ihre Beiträge im bisherigen Ausmaß zu leisten; sie ist sogar bereit, ggf. ihre Beitragsleistungen zu erhöhen. Ist diese Situation über längere

---

1) Vgl. auch Boulding, K.E., Implications for General Economics of More Realistic Theories of the Firm, in: The American Economic Review, Vol. 42, 1952, S. 35-44 (Zit. aus Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, a.a.O., S. 71).



Der kybernetische Steuerungsprozeß

Perioden gegeben, kann [illegible] der Mitgliedunternehmung[1)], so daß sie schließlich ein höheres Anspruchsniveau hinsichtlich des partiellen Netto-Nutzens $N_{HA} - N_{HB}$ als Soll-Wert vorgibt.

---

1)Hierzu wurden bereits eingehender Ausführungen gebracht; vgl. S. [illegible] dieser Arbeit.

Erreicht der Ist-Wert den Soll-Wert nicht, so ergeben sich zwei zeitlich aufeinanderfolgende Situationen[1]. Ist die Unterschreitung kurzfristig, so ist die Unternehmung für diesen Zeitraum zwar unzufrieden, weil sich der Befriedigungsgrad sehr rasch dem Realisierungsgrad anpaßt, aber sie wird ihre Beitragsentscheidungen noch nicht ändern; sie wird jedoch Maßnahmen überlegen, um den vorgegebenen Soll-Wert zu erreichen.

Diese Maßnahmen wird sie nur durchführen, wenn sich langfristig aus dem Vergleich der Soll- und Ist-Werte eine Unterschreitung des Anspruchsniveaus ergibt. Die Unternehmung kann grundsätzlich vier unterschiedliche Maßnahmen treffen[2]:

1. Sie kann versuchen, den Wirtschaftsverband derart zu beeinflussen, daß er den Anreizerfüllungsgrad verbessert;
2. Sie kann neue Hauptanreize aktivieren; in beiden Fällen wird eine Erhöhung des Ist-Wertes angestrebt.
3. Sie kann über eine Senkung ihres Anspruchsniveaus den Soll-Wert für die Differenz $N_{HA} - N_{HB}$ herabsetzen (Lernprozeß).
4. Sie kann ihre Beitragsleistungen vermindern. Weil der Ist-Wert eine Differenzgröße zwischen den Anreizen und Beiträgen bzw. deren Nutzengrößen ist, wird eine Verminderung der Beiträge die Differenz und damit den Ist-Wert erhöhen. Dies geht jedoch nur, soweit die Beiträge der Mitgliedunternehmung nicht als Pflichtbeiträge in der S-Rolle der Unternehmung (Mitgliedsrolle) verankert und daher mit der Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft korreliert sind.

Gelingt es der Mitgliedunternehmung auf die Dauer nicht, durch die Anwendung einer oder gleichzeitig von mehreren

---

1) Natürlich werden die Mitgliedunternehmungen auch die Ursachen der Abweichungen zu ergründen suchen.

2) Diese Maßnahmen können als "Stellgrößen" bezeichnet werden, über welche die Mitgliedunternehmung regelnd aktiv wird und versucht, den Ist-Wert wieder auf den Soll-Wert zurückzuführen. Die für die "Stellgröße" verantwortliche Organisationseinheit der Unternehmung, i.d.R. die Unternehmungsführung, ist die "Stelleinhiet", während der Wirkungsbereich der Regelungstätigkeit als "Stellbereich" bezeichnet wird. Vgl. Strasser, H., Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, a.a.O., S. 81.

dieser Maßnahmen ihre Zufriedenheit mit der Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband zu erreichen, so wird sie ihre Beitragsleistungen einstellen und aus dem Wirtschaftsverband austreten.

Der Ist-Wert hängt vor allem von der relativen Anreizerfüllung durch den Wirtschaftsverband ab. Die Anreizerfüllung wiederum hängt davon ab, wieviele Beiträge die Mitgliedunternehmungen dem Verband leisten bzw. zur Verfügung stellen[1], damit sie diese in Anreize transformieren kann. Die Erfüllung der Anreize und die Leistung der Beiträge sind also voneinander wechselseitig abhängig und beeinflussen sich gegenseitig.

Dieses Rückkoppelungssystem ist ein dynamisches System, dessen Dynamik - setzt man konstante Nutzenfunktionen der Mitgliedunternehmung bzw. ihrer Entscheidungsträger voraus - von den Störgrößen des Systems abhängt: von Änderungen der relativen Anreizerfüllung und von den Veränderungen des Anspruchsniveaus. Die Ursachen und Auswirkungen der Anspruchsanpassung und der relativen Anreizerfüllung wurden bereits eingehender erörtert und brauchen hier nicht mehr wiederholt zu werden.

23. Die Rollen der Mitgliedunternehmung als Einflußfaktoren

Die Bereitschaft der Mitgliedunternehmung zur Leistung von Beiträgen hängt nun nicht allein von den Anreizen des Wirtschaftsverbandes und den Motiven, Anspruchsniveaus und Befriedigungsgraden der Mitgliedunternehmung ab, sondern in erster Linie auch von der Mitgliedsrolle, die die Unternehmung im Wirtschaftsverband übernommen hat. Der Einfluß der Mitgliedsrolle auf die Beitragsentscheidung hat bisher nur implizit Berücksichtigung, gleichsam als Begrenzungsfaktor, gefunden und soll daher nun explizit beachtet und erörtert werden. Außerdem muß notwendigerweise noch auf die komplexe Gesamtheit der sonstigen S-Rollen der Mitgliedunternehmung

---

1) Natürlich spielen hier auch Umwelteinflüsse eine Rolle; sie sollen hier jedoch vernachlässigt werden.

eingegangen werden, mit der die Mitgliedunternehmung mit der Umwelt verknüpft ist.

231. Die Mitgliedsrolle

Die S-Rolle des Systems Unternehmung im Obersystem Wirtschaftsverband, die Mitgliedsrolle, beinhaltet die Summe aller derjenigen Erfordernisse, mit denen der Wirtschaftsverband die Mitgliedunternehmung konfrontiert; sie sichert dem Wirtschaftsverband durch die in ihr enthaltenen Bedingungen und Normen ein Mindestausmaß an Beiträgen (die Pflichtbeiträge), die sonst nicht geleistet würden[1] und beinhaltet die Voraussetzung und den Zugang zur Leistung weiterer Beiträge (die freiwilligen Beiträge).

Der Wirtschaftsverband hat im Rahmen der Mitgliedrolle zwei hauptsächliche Möglichkeiten, um die Beitragsleistung der Mitgliedunternehmung zu sichern bzw. zu intensivieren.
Dies geschieht einmal durch die Androhung und/oder Anwendung negativer Sanktionen im Falle der Nichtleistung von Beiträgen; diese Kompetenz erstreckt sich jedoch ausschließlich auf die Pflichtbeiträge der Mitgliedunternehmung. Die negativen Sanktionen können dabei von der Mahnung über die Vorenthaltung von Anreizen bis zum Ausschluß aus dem Verband reichen.
Damit ist die Leistung der Beiträge an die Mitgliedschaft im Wirtschaftsverband untrennbar verknüpft[2]. Die Aufrechterhaltung der Mitgliedschaft hängt ja grundsätzlich davon ab, daß relativ feste wechselseitige Erwartungen über die Verhaltensweisen, also auch über die Beitragsleistungen der Mitgliedunternehmung gebildet und mit einer gewissen Verläßlichkeit erfüllt werden. Gibt die Mitgliedunternehmung zu erkennen, daß sie die an sie gerichteten Erwartungen nicht beachten will, so bleibt

---

1) Vgl. hierzu auch Katz, D. und Kahn, R.L., The Social Psychology of Organizations, New York, 1967, S. 52;

2) Vgl. im folgenden auch Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 34f, S. 60ff; ebenso Gronau, H., Die Soziologische Rollenanalyse, Stuttgart 1965, S. 30.

dem Wirtschaftsverband nur übrig, entweder seine Erwartungen, d.h. die Mitgliedsrolle zu ändern oder negative Sanktionen anzuwenden und schlimmstenfalls die Beziehungen zur Mitgliedunternehmung nicht fortzusetzen. Aus all diesen Gründen wird daher der Wirtschaftsverband, um für eine sachliche Konsistenz seiner Erwartungen[1], vor allem über die Beitragsleistungen, und zudem für ein Höchstmaß an Erwartungssicherheit zu sorgen, die Mitgliedschaft der Mitgliedunternehmung und ihr Recht zur Inanspruchnahme der Anreize mit der Anerkennung der in der Mitgliedsrolle fixierten formalisierten Normen und Erwartungen als grundlegende Mitgliedschaftsbedingung korrelieren. Ein Teil der Verhaltenserwartungen des Wirtschaftsverbandes an die Mitgliedunternehmung wird zum unabdingbaren oder konstanten Bestandteil der Mitgliedsrolle. Dieser Pflichtteil der Mitgliedsrolle ist Voraussetzung zum Zugang zu der Gesamtheit der abgeleiteten P-Rollen des Wirtschaftsverbandes, die den abdingbaren oder variablen Bestandteil der Mitgliedsrolle ausmachen[2]. Der Wirtschaftsverband kann dann mit einer bestimmten Leistungsbereitschaft rechnen, ohne von Fall zu Fall ermitteln und motivieren zu müssen. Die Mitgliedunternehmung weiß, was von ihr an Beitragsleistungen erwartet wird[3].
Bei Nichtleistung der Pflichtbeiträge kann dann der Wirtschaftsverband im Extremfall die Mitgliedschaft entziehen. Dies hat zur Folge, daß sich die Mitgliedunternehmung durch ihre völlige Weigerung der Beitragsleistung oder ggf. sogar durch eine Leistung in einem geringeren, unzureichenden Ausmaß in die Austrittssituation versetzt sieht. "Wenn man sich in die Eintritts- oder Austrittssituation versetzt, hat man jedoch einen Anlaß, das Mitgliedschafts-

---

1) Vgl. auch die Ausführungen über die zeitliche, sachliche und soziale Generalisierung der Verhaltenserwartungen bei Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 9/f, S. 6ff;

2) Vgl. zum unabdingbaren und abdingbaren Rollenbestandteil Newcomb, T.H., Sozialpsychologie, a.a.O., S. 214f;

3) Ähnlich auch Pfiffner, J.M. und Sherwood, F.P., Administrative Organization, Englewood Cliffs, N.J., 1960, S. 214.

verhältnis von seinen Grenzen her als Ganzes zu sehen. Der Extremfall fordert eine besondere, umfassende Bewußtheit. Er ermöglicht ein Abwägen von Vor- und Nachteilen der Zugehörigkeit. Er eignet sich als Testfall, durch den das laufende Verhalten (also auch die Leistung von Beiträgen, Anm. d.Verf.) unter entscheidungsfähige Kriterien und zugleich in ein System gestellt wird: Kann ich Mitglied bleiben, wenn ich diese oder jene Zumutung offen ablehne?"[1)]

Im Rahmen der Mitgliedsrolle hat der Wirtschaftsverband jedoch noch eine zweite Möglichkeit, auf die Beitragsleistung der Mitgliedunternehmung einzuwirken: Er kann der Mitgliedunternehmung positive Sanktionen (Belohnungen, verstärkte Anreizleistungen) in Aussicht stellen. Dies betrifft vor allem die freiwilligen Beiträge, die Übernahme abgeleiteter P-Rollen. Der Wirtschaftsverband macht sich "attrativ"; er weist darauf hin, daß in der Verbandsarbeit Anreize und Beiträge sehr eng miteinander verbunden sind. Die Mitarbeit im Vorstand eröffnet die Möglichkeit der Einflußnahme und damit der Durchsetzung eigener Ziele als Verbandsziele; die Teilnahme an Betriebsvergleichen, Erfahrungsaustauschveranstaltungen und Seminaren bietet z.B. mehr und intensivere Informationen, verstärkt Kontakte und Geschäftsverbindungen usw.
Der Zugang zu diesen (formellen) P-Rollen und auch zu den verschiedenen informellen Rollen im Wirtschaftsverband wird durch die Übernahme der Mitgliedsrolle erschlossen. Sie ist dabei so konzipiert, daß sie ein unterschiedliches Ausmaß der Übernahme solcher P-Rollen ermöglicht; so gesehen enthält die Mitgliedsrolle lediglich eine Rahmenvorzeichnung. Jedoch sind die einzelnen P-Rollen so definiert, daß sich die Mitgliedunternehmung, hat sie einmal eine P-Rolle übernommen, nicht mehr völlig beliebig verhalten kann. Zwar sind die Aktivitäten der P-Rollen (Beitragsleistungen) nicht exakt vorgezeichnet und können von den einzelnen Mitgliedunternehmungen unterschiedlich ausgefüllt werden, aber es sind vom Verband doch gewisse selektive Standarte gesetzt.

---

1) Luhmann, N., Funktionen und Folgen formaler Organisation, a.a.O., S. 40.

Inwieweit jedoch solche positive Sanktionen die Beitragsleistungen der Mitgliedunternehmung beeinflussen können, hängt vor allem davon ab, inwieweit sie den Motiven und Zielen der Unternehmung entsprechen und inwieweit diese überhaupt in der Lage ist, solche P-Rollen als freiwillige Beiträge zu übernehmen.

Die Beitragsleistung der Mitgliedunternehmung im Rahmen der Mitgliedsrolle basiert jedoch nicht allein auf negativen oder positiven Sanktionen des Wirtschaftsverbandes. Mit der Übernahme und der Aufrechterhaltung der Mitgliedsrolle durch die Mitgliedunternehmung sind nicht selten Loyalität und Solidarität zum Wirtschaftsverband und - im geringeren Ausmaß - eine Identifikation mit dem Wirtschaftsverband und eine Internalisierung seiner Ziele durch die Unternehmung verbunden. Loyalität, Solidarität, Identifikation sowie Internalisierung sichern in jedem Fall die Beitragsleistung der Unternehmung an den Verband und/oder verursachen eine oft recht beträchtliche Intensivierung.

Durch Appelle an die Loyalität der Mitgliedunternehmung versucht der Wirtschaftsverband, in der Mitgliedunternehmung bzw. deren Entscheidungsträgern Haltungen, Gewohnheiten und eine "geistige Einstellung" zu erzeugen, die sie dazu bringen sollen, solche Beitragsentscheidungen zu treffen, die für den Wirtschaftsverband in seiner Gesamtheit vorteilhaft sind[1]. Je größer die Loyalität der Mitgliedunternehmung gegenüber dem Wirtschaftsverband desto größer ist die Bereitschaft zur Beitragsleistung; desto geringer können die Anreize des Verbandes bzw. die zugehörigen Anspruchsniveaus sein, um die Leistungsbereitschaft zu erhalten.

Ähnliche Aussagen sind über die Solidarität der Mitgliedunternehmung gegenüber dem Wirtschaftsverband zu treffen[2]. Jedoch ist die Solidarität der Mitgliedunternehmungen im

---

1) Vgl. hierzu Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, Stuttgart, 1955, S. 8, S. 131ff;

2) Vgl. über die Gruppensolidarität auch Newcomb, T.H., Sozialpsychologie, a.a.O., S. 549; ebenfalls Vierkandt, A., Solidarität, in: Wörterbuch der Soziologie, Hrsg. W. Bernsdorf und F. Bülow, Stuttgart, 1955, S. 462-465.

Verband meist relativ schwach ausgeprägt[1]. Die Ursachen dieser fehlenden Solidarität sind unter anderem in der Unterschiedlichkeit der Unternehmungsgrößen, in der Verschiedenartigkeit der Branchen und der Marktinteressen - auch innerhalb eines Wirtschaftszweiges -, vor allem aber auch in der Konkurrenz zwischen den Unternehmungen selbst zu finden. Diese Konkurrenzsituation ist jedoch Voraussetzung der freien Marktwirtschaft, die wohl alle Unternehmungen bejahen; sie erstreckt sich sowohl auf den Wettbewerb (den Prozeß von Angebot und Nachfrage) als auch - in einer voll- bzw. überbeschäftigten Volkswirtschaft - auf den Arbeitsmarkt. Die Unternehmungen können also keine ursprüngliche Solidarität entwickeln, sondern verstehen sich höchstens in temporären, solidarischen Maßnahmen, besonders bei der Abwehr von Gefahrenmomenten, die durch staatliche oder verbandspolitische Drucksituationen bzw. Eingriffe auftreten können."[2]

Letztlich sind Identifizierung und die Internalisierung für die Beitragsentscheidung von Bedeutung. Die Mitgliedunternehmung identifiziert sich dann mit dem Wirtschaftsverband, wenn sie wegen dessen "Attraktivität" bereit ist, die zumindest befriedigende und freiwillig aufgenommene Beziehung aufrechtzuerhalten[3]. Je größer die Anreize des Verbandes, je höher sein Ansehen und seine Macht, desto eher ist eine Mitgliedunternehmung bereit, sich mit dem Wirtschaftsverband zu identifizieren. Internalisierung heißt in diesem Zusammenhang, daß die Mitgliedunternehmung die Ziele des Wirtschaftsverbandes derart verfolgt und anstrebt sowie ihre Aktivitäten an ihnen ganz oder teilweise ausrichtet, als wären sie ihre eigenen Ziele. Dies ist in praxi deswegen in großem Maße der Fall, weil sich ja die Ziele des Wirtschaftsverbandes aus den Zielen seiner Mitglied-

---

1) Vgl. hierzu Eichler, W., Neue Aspekte in der Verbandsarbeit, in: Der Arbeitgeber, H. 8, 19. Jg. 1967, S. 192; Körber, K., Der Unternehmer. Sie Situation des Unternehmers in Staat und Gesellschaft. Hamburg-Bergedorf 1965, S. 14f; Walter-Raymond Stiftung, Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung, Köln u. Opladen 1964, S. 13;

2) Körber, K., Der Unternehmer, a.a.O., S. 15;

3) Vgl. hierzu Thibaut, J.W. und Kelley, H.H., The Social Psychology of Groups, a.a.O., S. 244; ebenso Simon, H.A., Das Verwaltungshandeln, a.a.O., S. 131ff.

unternehmungen ableiten und daher in engem Zusammenhang stehen.
Je mehr sich eine Mitgliedunternehmung mit dem Wirtschaftsverband identifiziert und je mehr sie Verbandsziele internalisiert, in einem desto größeren Ausmaß akzeptiert sie die gegebene Mitgliedsrolle und desto größer ist daher auch ihre Bereitschaft, ihre Beiträge an den Wirtschaftsverband zu leisten.

232. Die sonstigen Rollen

Bisher wurden als Einflußfaktoren der Beitragsentscheidungen ausschließlich Faktoren berücksichtigt, die entweder der Mitgliedunternehmung selbst oder dem Wirtschaftsverband in seiner Gesamtheit zuzuordnen waren, also der unmittelbaren Beziehung zwischen beiden Systemen.
Diese Beziehung ist jedoch unlösbar verwoben in eine Vielzahl von interdependenten Beziehungen mit der Umwelt. Diese Interdependenz kann sich in einem mehr oder weniger starken Ausmaß auf die Beziehungen zwischen der Mitgliedunternehmung und dem Wirtschaftsverband und damit auch auf die Beitragsentscheidung auswirken.

Jede Mitgliedunternehmung als System ist zugleich Mitglied in einer großen Zahl von Organisationen (Obersysteme), die sich zudem oft überlappen. In jedem Obersystem hat die Unternehmung als System eine S-Rolle übernommen, die ihr Rechte zusichert, aber auch Pflichten abverlangt. Es interessiert nun die Beantwortung der Frage, ob und inwieweit sich diese verschiedenen Obersysteme, genauer die S-Rollen der Unternehmung in diesen Obersystemen, auf die S-Rolle der Unternehmung im Wirtschaftsverband und damit auf die Beitragsentscheidungen auswirken.

In diesem Zusammenhang spielen die Pressionen innerhalb der verschiedenen Obersysteme die entscheidende Rolle. Pressionen bedeuten nicht etwa immer äußeren Druck oder

Zwang; vielmehr bilden sich in jedem Obersystem bestimmte einzuhaltende und mit den jeweiligen S-Rollen verbundene Normen und Auffassungen. Oft werden solche Pressionen gar nicht bewußt bemerkt, sie liegen "unter der Oberfläche". Es ist jedoch für die Unternehmung als Mitglied in mehreren Obersystemen oft schwer, in einem dieser Obersysteme eine Meinung zu vertreten bzw. Aktivitäten durchzuführen, die letztlich durch die Mitgliedschaft in allen Obersystemen geprägt sind und die daher mit den Meinungen und Aktivitäten, die in diesem einen Obersystem Gültigkeit haben, nicht völlig übereinstimmen können. Dieses eine Obersystem kann dann, um die Einflüsse der anderen Obersysteme aufzufangen und abzuwehren und um die Aktivitäten in seinem Sinne zu lenken, über die S-Rolle einen gewissen Druck auf die Unternehmung ausüben. Es ist dabei zwischen Richtung und Stärke der Pressionen zu unterscheiden. Die Richtung besagt, ob die Aktivität oder Meinung der Unternehmung vom Obersystem verstärkt oder abgeschwächt wird; die Stärke sagt darüber aus, inwieweit die Unternehmung mit ihrer eigenen - und von den anderen Obersystemen geprägten - Auffassung gegen das Obersystem aufkommen kann. Je stärker z.B. die Pression des Obersystems, desto größer die Wahrscheinlichkeit, daß die Unternehmung ihre Aktivitäten und Meinungen an den Zielen und Normen dieses Obersystems ausrichtet. Die Möglichkeit der Ausübung von Pressionen durch das Obersystem ergibt sich daraus, daß die Unternehmung sich mindestens in solch einem Umfang mit diesem Obersystem identifiziert, daß sie die Mitgliedschaft aufrechterhält. Je stärker die Identifikation, desto größer die Möglichkeit von Pressionen. Natürlich ist es möglich, daß - in Obersystemen mit freiwilliger Mitgliedschaft - die Unternehmung bei zu starken und den ursprünglichen Unternehmungszielen zu entgegengesetzten Pressionen die Mitgliedschaft aufkündigt und sich so dem Einfluß und den Pressionen dieses Obersystems entzieht.

In je mehr Obersystemen die Unternehmung als System S-Rollen übernommem hat, umso mehr ist sie oft sehr unterschiedlich gerichteten Pressionen ausgesetzt, umso stärker ist die Auswirkung auf die Beziehung zwischen der Unternehmung und dem Wirtschaftsverband im allgemeinen und auf die Beitragsentscheidung im besonderen.

Es entspricht nun nicht der Realität, wenn man davon ausgeht, daß die Mitgliedunternehmung die gegebene Mitgliedsrolle im Verband vorbehaltlos und für die gesamte Dauer ihrer Mitgliedschaft akzeptiert. Sie wird vielmehr versuchen - und dazu wird sie ja durch das Angebot bestimmter, abgeleiteter P-Rollen im Verband, wie z.B. die Mitgliedschaft im Verbandsvorstand, aufgefordert -, bei der Gestaltung dieser Mitgliedsrolle und bei ihrer Anpassung an die veränderten Gegebenheiten in der bzw. in den Mitgliedunternehmung(en) im Wirtschaftsverband selbst und in der Umwelt aktiv mitzuwirken. Diese aktive Mitwirkung hat über eine Veränderung der Mitgliedsrolle konsequenterweise zugleich auch Auswirkungen auf die Beitragsentscheidungen der Unternehmung, weil ja die Leistung von Beiträgen als unabdingbarer und abdingbarer Bestandteil der Mitgliedsrolle fixiert ist.

Es sollen daher die Art und die Möglichkeiten dieser aktiven Einwirkung auf den Wirtschaftsverband, auf seine Ziel- und Willensbildung, die Mitgliedsrolle und die abgeleiteten P-Rollen erörtert und die Auswirkungen auf die Beitragsentscheidung untersucht werden.

3. Die aktive Einwirkung auf den Wirtschaftsverband - die Ziel- und Willensbildung.

Neben der Möglichkeit, daß sich die Mitgliedunternehmung in ihren Beitragsentscheidungen der gegebenen Mitgliedsrolle anpaßt, kann die Mitgliedunternehmung auch auf die Fixierung der Bedingungen und normativen Regelungen, die ihre Mitgliedsrolle festlegen, in irgendeiner Weise Einfluß nehmen. Man gelangt so unmittelbar zu der Konzeption

eines Willensbildungssystems des Wirtschaftsverbandes[1]. Man kann die Bedingungen und Normen der Mitgliedsrolle als "imperativische Entscheidungsprämissen" auffassen[2], welche die Mitgliedunternehmung bei ihrer Beitragsentscheidung zu berücksichtigen hat. Bezeichnet man nun diese Entscheidungsprämissen ganz allgemein als Ziele des Wirtschaftsverbandes, so nimmt die Mitgliedunternehmung Einfluß auf die Festlegung der Verbandsziele, das Zielsystem des Wirtschaftsverbandes.
Die aktive Einwirkung auf die Zielfestlegung des Wirtschaftsverbandes bedeutet letztlich, daß sich die Mitgliedunternehmung nicht mehr als Anpasser verhält, sondern daß sie gleichsam Strategie betreibt. Versucht man, dieses Strategieverhalten im Wirtschaftsverband - unter Berücksichtigung aller sich am Willensbildungsprozeß beteiligenden Mitgliedunternehmen - zu erklären und zu analysieren, so gelangt man dazu, daß sich aus den oft unterschiedlichen Forderungen der einzelnen Mitgliedunternehmungen im Willensbildungssystem Kompromißlösungen ergeben, die gleichsam als Output des Willensbildungssystems die Ziele des Wirtschaftsverbandes und die zu ihrer Erreichung erforderlichen Aktivitäten, also auch letztlich die S-Rolle (Mitgliedsrolle) und die P-Rollen des Verbandes festlegen.

31. Die betriebswirtschaftliche Diskussion der Ziel- und Willensbildung als Ausgangspunkt der Analyse

Der Wirtschaftsverband ist keine Entscheidungseinheit, d.h. er verkörpert a priori keinen einheitlichen Willen. In den Zielen und Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes spiegeln sich die Ziele der Mitgliedunternehmungen. Der Wirtschaftsverband hat grundsätzlich kooperativen

---

1) Vgl. hierzu und im folgenden Fäßler, K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, a.a.O., S. 178f. Fäßler spricht von einer innerorganisatorischen Rolle und von einem politischen System.

2) Vgl. Fäßler, K., a.a.O., S. 178; ebenfalls Heinen, E., Das Zielsystem...., a.a.O., S. 49ff und S. 251ff.

Charakter. Er stellt eine Koalition von Mitgliedunternehmungen dar, die sich zur Verfolgung gemeinsamer gleicher unternehmerischer Teilziele zusammenschließen, wobei aber jede Mitgliedunternehmung ihre grundsätzliche Unabhängigkeit behält. Nicht jede Mitgliedunternehmung befürwortet und unterstützt jedoch alle Ziele und Teilziele des Verbandes.

Bei der Einwirkung auf die Willensbildung, auf die Ziele und Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes geht es daher für die einzelne Mitgliedunternehmung vor allem darum, ihre eigenen Vorstellungen gegenüber den Mitgliedunternehmungen mit anderen Auffassungen durchzusetzen. Man kann also sagen, daß hinsichtlich der Ziel- und Willensbildung im Wirtschaftsverband eine mehr oder weniger stark ausgeprägte kompetitive Situation besteht, die jedoch nicht immer alle und darüber hinaus meist einen - je nach zur Diskussion stehenden Problemen - unterschiedlichen Kreis von Mitgliedunternehmungen umfaßt. Dabei ist es also auch möglich, daß sich verschiedene Mitgliedunternehmungen mit gleicher oder ähnlicher Meinung kooperativ verhalten und sich gegen eine oder mehrere andere Gruppen von Mitgliedunternehmungen richten.

In der traditionellen Organisationstheorie war das Ziel einer Organisation als eine unbeeinflussbare und unmißverständlich definierte Größe gegeben. Die moderne Organisationstheorie, die von den wesentlichsten soziologischen Grundgedanken durchzogen ist, betrachtet das Organisationsziel als eine Größe, die erst gesetzt, gebildet werden muß und wandelbar ist. "Dieses Setzen der Ziele ist ein sozialer Prozeß und zwar in der Regel ein Machtprozeß. Die in einer Organisation dominierende Gruppe hat den stärksten Einfluß auf die Formulierung und Umformulierung des Zieles. Welche besonderen Akzente sie dem Ziel gibt, hängt u.a. von ihren eigenen Interessen, ihren Werten und den Rücksichten, die sie nehmen muß, ab."

---

1) Mayntz, R., Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie, Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Hrsg.: Institut für Betriebswirtschaft an der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Heft 29, Bern 1964, S. 13.

Die Willens- bzw. Zielbildung im Wirtschaftsverband kann allgemein als Prozeß einer kollektiven Entscheidung interpretiert werden, durch den die Ziele des Wirtschaftsverbandes festgelegt werden.
In der organisationstheoretischen Forschung finden sich eine Reihe von Versuchen und Ansätzen, die den Zielbildungsprozeß als kollektiven Entscheidungsprozeß zu erklären versuchen und die die in der Realität gegebene Heterogenität der unterschiedlichen individuellen Vorstellungen der am Zielbildungsprozeß beteiligten Entscheidungsträger berücksichtigen[1].

In den Theorien der sozialen Wahl wird versucht, aus den heterogenen individuellen Zielsystemen der Mitglieder bzw. Teilnehmer einer Organisation ein eindeutiges kollektives Zielsystem der Gesamtorganisation abzuleiten[2]. Die individuellen Nutzenfunktionen der Organisationsteilnehmer werden mit Hilfe von sogenannten Sozialwahlfunktionen zur Gesamtnutzenfunktion der Organisation zusammengefaßt. Damit wird das Zielsystem der Organisation als abhängige Variable behandelt.

In den sogenannten Bargaining-Theorien[3] "ist kein kollektives Zielsystem als 'intervenierende Variable' eingeschaltet. Die auf spieltheoretischer Basis entwickelten 'Bargaining-Theorien' interpretieren den organisatorischen Entscheidungsprozeß.... als kooperatives Spiel, an dem alle Organisationsteilnehmer beteiligt sind. Die Organisationsteilnehmer bilden untereinander Koalitionen und verfolgen eine gemeinsame 'Spielstrategie'. Bestehende Ziel-

---

1)Vgl.im folgenden auch Heinen,E., Das Zielsystem...,a.a.O., S. 192ff;

2)Vgl.z.B. Arrow,K.J., Social Choice and Individual Values, New York 1951; Churchmann,C.W., Prediction and Optimal Decision,Englewood Cliffs,New York 1961,S.298ff; Luce,R. D.und Raiffa,H., Games and Decisions,New York 1957,S.327 ff; und die bei Fäßler,K.,Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung,a.a.O.,S.105 angegebene Literatur

3)Vgl.hierzu Heinen,E., Das Zielsystem....,a.a.O.,S.198f und die dort angegebene Literatur.

konflikte zwischen den Mitgliedern einzelner Koalitionen werden durch sogenannte Kompensationszahlen ausgeglichen."[1)]

Auch die bereits an anderer Stelle dargestellte Anreiz-Beitrags-Theorie[2)] kann zur Erklärung des Zielbildungsprozesses herangezogen werden, wenn man - je nach symmetrischer oder asymmetrischer Behandlung - die Anreize aller Organisationsteilnehmer oder aber nur eines Organisationsteilnehmers als Ziele der Gesamtorganisation interpretiert.

Eine realistische Konzeption des Zielbildungsprozesses bietet das Koalitionsmodell von Cyert und March[3)]. Es entspricht in weitem Ausmaß den bisherigen Erörterungen und bietet daher einen guten Ausgangspunkt auch zur Erörterung des Ziel- und Willensbildungsprozesses im Wirtschaftsverband.
Cyert und March fassen die Organisation als Koaltion von Organisationsteilnehmern mit unterschiedlichen Zielen und Präferenzstrukturen auf, die wiederum in Unterkoalitionen organisiert sind. Diese grundlegende Konzeption findet vor allem in ihrer Theorie des Zielbildungsprozesses ihren Ausdruck. Der Zielbildungsprozeß wird als umfassender Verhandlungsprozeß (bargaining-process) verstanden, der die Konflikte zwischen den beteiligten Organisationsmitgliedern zum Ausgleich bringt und der sich sowohl zwischen einzelnen Organisationsmitgliedern als auch zwischen Gruppen vollziehen kann. Cyert und March heben drei, theoretisch analytisch zu unterscheidende Stufen des Zielbildungsprozesses hervor.

---

1)Heinen,E., Das Zielsystem..., a.a.O., S. 198;

2)Vgl. S. 148ff dieser Arbeit;

3)Vgl. Cyert,R.M. und March,J.G., A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs,N.J.,1963,S.26ff u. S.114ff; dies., A Behavioral Theorie of Organizational Objectives, in: Modern Organization Theory, Hrsg.M.Haire,New York und London 1959,S.78ff; vgl. auch Heinen,E., Die Zielfunktion. a.a.O.,S.66f; ders., Das Zielsystem...,a.a.O.,S.200f; Fäßler,K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, a.a.O., S. 130ff.

Auf der ersten Stufe werden in globalen Verhandlungen die Zusammensetzung und die allgemeinen Zielbedingungen der Organisation als Koalition festgelegt. Die einzelnen Mitglieder können sich hierbei unterschiedlich stark beteiligen (aktive und passive Gruppe des Zielbildungsprozesses). Konflikte zwischen den Individual- bzw. Gruppen-zielen werden durch sogenannte Ausgleichszahlungen zum Ausgleich gebracht. Es ergibt sich somit ein System von Bedingungen und Normen als Koalitionsvereinbarung, die das Verhalten der Mitglieder in der Organisation grundsätzlich bestimmen. Die Zielkonflikte erfahren im Zielbildungsprozeß jedoch nur eine Quasi-Lösung, da die Organisationsteilnehmer keineswegs auf eine Verfolgung und Durchsetzung ihrer jeweiligen eigenen Ziele verzichten.
Diese Stufe des Zielbildungsprozesses kann man mit den Verhandlungen der Unternehmung über die Teilnahme am Wirtschaftsverband, der Teilnahmeentscheidung gleichsetzen. Die ausgehandelten Bedingungen und Normen entsprechen der Mitgliedsrolle der Unternehmung, deren Übernahme der Mitgliedsunternehmung zugleich die Möglichkeit verschafft, durch die Übernahme von P-Rollen auf die Willensbildung und den permanenten Zielbildungsprozeß Einfluß zu nehmen und die auf diese Weise die eigenen Ziele verfolgen.

In einer zweiten Stufe werden die ausgehandelten Bedingungen durch einen internen organisatorischen Kontroll- und Steuerungsprozeß stabilisiert und konkretisiert. Dies geschieht vor allem durch die Verteilung der Pflichten an die Mitglieder. Im Wirtschaftsverband bedeutet dies die Leistung der Pflichtbeiträge und der freiwilligen Beiträge (hauptsächlich die Übernahme der P-Rollen); die zweite Stufe läßt sich demnach eng auf die Beitragsentscheidung beziehen.

In der dritten Stufe wird davon ausgegangen, daß die Verhandlungsprozesse kontinuierlich andauern und durch die Anpassung an die sich ändernden Ziele der Organisationsmitglieder sowie der sich ändernden Gegebenheiten der Umwelt bestimmt werden. Die Ziele der Organisationsmitglieder

sowie der sich ändernden Gegebenheiten der Umwelt bestimmt werden. Die Ziele der Organisationsmitglieder sind dabei inhaltlichen Variationen, also auch Anspruchsanpassungsprozessen nach oben und unten unterworfen.

Diese Darstellungen von Cyert und March lassen sich nun erweitern und verfeinern und in den Gesamtrahmen der Erörterung über den Wirtschaftsverband selbst bzw. die Ziel- und Willensbildung im Wirtschaftsverband einbauen.

32. Die Mitgliedunternehmung im Willensbildungsprozeß des Wirtschaftsverbandes[1]

Ungeachtet und unbeschadet der bisherigen Ausführungen über die Struktur, die Elemente und Gruppen des Wirtschaftsverbandes ist es nun möglich, unter einem funktionalen Aspekt den Wirtschaftsverband als ein Gebilde mit mehreren funktionalen Untersystemen darzustellen. Die Gesamtheit aller Aktivitäten im Wirtschaftsverband wird dann in arteigenen Untersystemen modellanalytisch erfaßt.
Der Wirtschaftsverband kann so gesehen als ein offenes System mit einer Vielzahl von Zielen interpretiert werden[2], das aus einer Reihe von Untersystemen besteht, die in dynamischer Beziehung zueinander stehen; wegen dieser wechselseitigen Beziehungen wirken sich Veränderungen in einem Untersystem auf Vorgänge in anderen Untersystemen aus.

Man kann nun fünf Untersysteme des Wirtschaftsverbandes unterscheiden.

---

1) Vgl. hierzu v.a. die Ausführungen von Fäßler, K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, a.a.O. S. 162ff, v.a. S.185ff, wo er das politische System der Unternehmung unter dem Aspekt der Mitbestimmung eingehend untersucht.

2) Vgl. die Ausführungen über die Minimalbedingungen eines offenen Systems auf S. [illegible] dieser Arbeit.

321. Das Willensbildungssystem als Untersystem des Wirtschaftsverbandes[1)]

Im Produktions- oder Transformationssystem (productionsystem) findet die Transformation (through-put) der Beiträge der Mitgliedunternehmungen (input) in die Anreize des Wirtschaftsverbandes (output) statt. Dies geschieht vor allem in der Geschäftsstelle, aber auch in den Organen des Verbandes statt, sowie z.B. bei der Interessenvertretung außerhalb des Verbandes bei den verschiedenen Umweltpartnern.

Das Versorgungssystem (supportive system) bildet gleichsam die Verlängerung des Transformationssystems zur Umwelt des Verbandes; es umfaßt alle die Aktivitäten, die dazu dienen, die Beiträge (input) zu sichern und die Anreize (output) an die Mitgliedunternehmungen weiterzugeben.

Transformationssystem und Versorgungssystem im Wirtschaftsverband decken sich teilweise und sind in praxi überhaupt nicht, sondern nur theoretisch-analytisch zu trennen.

Das Erhaltungssystem (maintenance system) befaßt sich mit der Anwerbung nicht nur von Mitgliedunternehmungen, sondern auch der hauptberuflichen Angestellten des Verbandes, Geschäftsführer, Referenten, Sachbearbeiter, Sekretärinnen usw., mit der Zuteilung der Mitgliedsrolle und der ursprünglichen und abgeleiteten P-Rollen, mit der Androhung und Anwendung bzw. Gewährung negativer und positiver Sanktionen, mit der allgemeinen Verwaltung usw.

Das Anpassungssystem (adaptive system) umfaßt alle Aktivitäten, die im Zusammenhang mit "der sorgsamen Wahrnehmung von Umweltveränderungen und der Feststellung

---

1)Vgl. hierzu Katz,D. und Kahn,R.L., The Social Psychology of Organizations, New York 1967, S.40ff; Fäßler,K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, a.a.O., S. 155ff.

der Relevanz dieser Veränderungen"[1] für den Wirtschaftsverband sowie mit den Änderungen in den Zielen, Motiven und Anspruchsniveaus der Mitgliedunternehmungen stehen.

Das Willensbildungs- oder politische System (political system) erfaßt dasjenige Verhalten, das der Regulierung und der Koordination der übrigen Untersysteme dient; es greift in Form der Autoritätsstruktur, die allerdings im Wirtschaftsverband als freiwilliger Organisation nur sehr schwach ausgeprägt ist, auf die anderen Untersysteme über. Es werden in einem demokratischen Prozeß Ziele, Bedingungen und Normen geschaffen, die die Gesamtheit der Aktivitäten des Wirtschaftsverbandes umfassen. Das Willensbildungssystem soll nun einer eingehenderen Analyse unterzogen werden.

322. Möglichkeiten und Grenzen einer Einflußnahme der Mitgliedunternehmung auf die Willensbildung des Wirtschaftsverbandes

Das Willensbildungssystem des Wirtschaftsverbandes umfaßt grundsätzlich die Gesamtheit der Mitgliedunternehmungen. Jede Mitgliedunternehmung kann nun allein oder in einer Gruppe mit gleichgesinnten anderen Mitgliedunternehmungen versuchen, ihre Ziele und Ansichten gegenüber den anders eingestellten Mitgliedunternehmungen durchzusetzen. Diese jeweiligen eigenen Ziele, Ansichten und Forderungen der einzelnen Mitgliedunternehmungen sind die Eingangsvariablen des Willensbildungssystems, während das ausgehandelte Zielsystem des Wirtschaftsverbandes die Ausgangsvariable darstellt. Den eigentlichen Willensbildungsprozeß, die zu beachtenden Normen und Werte, die Gruppenstruktur, Kommunikationsstruktur, sozio-emotionale Struktur und Machtstruktur des Willensbildungssystems kann man als die

---

1) Fäßler, K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, a.a.O., S. 156.

intervenierenden Variablen bezeichnen[1].

Mit der Kennzeichnung des Wirtschaftsverbandes als Koalition von Mitgliedunternehmungen mit eigenen Zielen und Präferenzen und dem Hinweis auf die mögliche Bildung von Unterkoalitionen kann wieder an die Koalitionstheorie von Cyert und March[2] angeknüpft und diese ergänzt und verfeinert werden.

Es sind jedoch erst einige grundsätzliche charakteristische Ausführungen über die Ziele und die Willensbildung im Wirtschaftsverband zweckmäßig.

Die Willensbildung im Wirtschaftsverband, d.h. die Entscheidungen über die Ziele und die Aktivitäten des Verbandes ist in der Regel nicht identisch mit der Summe der Auffassungen der einzelnen Mitgliedunternehmungen. Die Willensbildung ist zwar im Verband auf verschiedene Organe verteilt; einerseits, um möglichst viele Mitglieder an den Entscheidungen des Verbandes zu beteiligen, andererseits, um den Verband hinreichend aktionsfähig zu machen und außerdem soll durch eine möglichst breite Beteiligung der Mitgliedunternehmungen an der Verbandswillensbildung auch ein möglichst hohes Maß an Einverständnis erreicht werden. Trotzdem ist aber an der Willensbildung in der Regel nur eine verhältnismäßig geringe Zahl der Mitgliedunternehmungen beteiligt.

Der unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedeutung der einzelnen Mitgliedunternehmungen - ausdrückbar in Umsatz, Beschäftigtenzahl, Lohnsumme usw. - kommt bei der Willensbildung ursprünglich keine unmittelbare Bedeutung zu, wenn bei der Abstimmung in der Mitgliederversammlung jedes Mitglied nur eine Stimme hat, wie dies meistens der Fall ist. Auf der anderen Seite sind es jedoch hauptsächlich die wirtschaftlich starken Mitgliedunternehmungen, die in der Lage sind, Personen für die aktive Verbandsarbeit - die häufig sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und auch "qualifizierte Köpfe" erfordert - zur Verfügung zu stellen.

---

1) Vgl. Fischer, K., Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, a.a.O., S. 185ff;

2) Vgl. S. 231ff dieser Arbeit.

Außerdem wird wohl jeder Verband darauf bedacht sein, daß als Vorsitzender oder zumindest als Vorstandsmitglieder die Vertreter der wirtschaftlich starken und daher bedeutenden und repräsentativen Mitgliedunternehmungen fungieren; einmal, weil es sehr schwer ist, Beschlüsse gegen diese Unternehmungen durchzusetzen, die ja meist auch die größten monetären Beiträge leisten, zum anderen, weil solche Persönlichkeiten und der Name der mit ihnen verbundenen Firmen das Ansehen und das Image des Verbandes verbessern und somit seine Stellung in der Umwelt festigen. Aus diesen Gründen haben die wirtschaftlich starken Unternehmungen im Willensbildungsprozeß des Verbandes natürlich eine günstigere Position als die übrigen Mitgliedunternehmungen.

Ein weiteres Merkmal der Willensbildung im Wirtschaftsverband ist es, daß man grundsätzlich zwei verschiedene, inhaltlich jedoch variable Interessenbereiche unterscheiden kann. Einmal den Interessenbereich hinsichtlich welchem die Auffassungen der Mitgliedunternehmungen relativ homogen sind und der daher selten Gegenstand von Auseinandersetzungen ist, z.B. die Vertretung des Grundsatzes der freien Marktwirtschaft, die Auseinandersetzung um die Mitbestimmung, die Förderung des kaufmännischen und technischen Nachwuchses usw.; zum anderen gibt es auch einen Interessenbereich, der durch sehr differenzierte, heterogene Auffassungen innerhalb des gleichen Verbandes - vor allem bei den Spitzenverbänden - gekennzeichnet ist, in dem schwer oder überhaupt keine Einigung zustande kommen kann. Zum Beispiel war der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) nicht in der Lage, eine gemeinsame einheitliche Stellungnahme zur Einführung der Mehrwertsteuer in der Bundesrepublik abzugeben, weil die innerverbandlichen Interessen zu entgegengesetzt waren.

Weil nun die Ziele des Wirtschaftsverbandes und damit auch die Willensbildung des Wirtschaftsverbandes und die Motivation der Mitgliedunternehmung, Beiträge zu leisten, eng miteinander korreliert sind, kann eine kritische interne willensbildende Diskussion über die Ziele und Aktionsprogramme des Verbandes nicht nur leicht zu einer Verschärfung von bereits bestehenden inneren Konflikten führen, sondern

sogar zum Ausscheiden einer oder mehrerer Mitgliedunternehmungen. Eine solche Diskussion muß daher oft zugunsten einer "Scheinharmonie" abgewürgt werden oder ganz unterbleiben. So kann der Wirtschaftsverband im Extremfall angesichts konkreter realistischer Probleme entscheidungsunfähig sein, weil jede Entscheidung oder Maßnahme die heterogene Motivation der Mitglieder aufdecken würde.

Je nach dem Ausmaß und dem Grad der Intensität der Beteiligung am Willens- und Zielsetzungsprozeß der Unternehmung lassen sich die Kerngruppe und die Satellitengruppen des Wirtschaftsverbandes unterscheiden. Sie stellen die elementaren Gruppen des Willensbildungssystems dar und sind jeweils in weitere Untergruppen unterteilt, so daß sich im Wirtschaftsverband ein hierarchisches System ergibt, das jedoch relativ schwach ausgeprägt ist; es entstehen Gruppen höherer Ordnung. Als Kerngruppe wird die zur Zielsetzung legitimierte Gruppe des Wirtschaftsverbandes bezeichnet. Die aktive Satellitengruppe ist die Gruppe, die auf die Zielbildung in der Kerngruppe Einfluß zu nehmen versucht. Die passive Satellitengruppe umfaßt die indifferenten Mitglieder des Wirtschaftsverbandes, die kein Interesse an einer Teilnahme an der Zielbildung haben.
Der Kerngruppe gehören der Vorsitzende des Wirtschaftsverbandes, die stellvertretenden Vorsitzenden, die Mitglieder des engeren Vorstandes und des Hauptvorstandes an und von Fall zu Fall auch die Mitglieder von Ausschüssen. Präsidium (die Vorsitzenden), engerer Vorstand und Hauptvorstand sowie ggf. die Ausschüsse sind also Untergruppen der Kerngruppe. Die Mitgliedschaft in diesen Kernuntergruppen ist ausschließlich an die gewählte bzw. bestimmte Person gebunden und nicht übertragabr, d.h. es werden als Mitglieder der Kerngruppen nicht Mitgliedunternehmungen gewählt, welche dann von sich aus ihre Repräsentanten in den jeweiligen Kernuntergruppen benennen können.
Die Mitglieder des Präsidiums und des Vorstands haben natürlich die Möglichkeit der stärksten Einwirkung und der unmittelbarsten Gestaltung der Ziel- und Willensbildung, da sie ja an der Spitze der Hierarchie des Wirtschaftsverbandes

stehen[1]. Sie erledigen die laufenden Angelegenheiten des Verbandes und beschließen selbständig über die kurzfristig zu entscheidenden Fragen und Aufgaben; sie werden in ihrer Entscheidungsbefugnis lediglich durch die grundsätzlichen, aber meist nur global formulierten Beschlüsse der Mitgliederversammlung eingeschränkt.

Die Mitgliederversammlung repräsentiert die willensbildende Gesamtheit der Mitgliedunternehmungen und wird meistens als das höchste Organ des Verbandes bezeichnet; man könnte daher annehmen, daß sie einen sehr starken Einfluß auf die Zielbildung nehmen kann. Sie hat jedoch bei der Mehrzahl der Wirtschaftsverbände nur geringe unmittelbare Bedeutung für die Willensbildung und kann nicht als Kerngruppe bezeichnet werden. Sie nimmt den Jahresbericht zur Kenntnis, beschließt über Regularien (Genehmigung des Rechnungsabschlusses und des Haushaltsplans, Entlastung von Vorstand und Geschäftsführung, Wahl des Vorstands oder Vorsitzenden usw.). Zwar werden auch Fragen der Verbandspolitik von grundsätzlicher Bedeutung erörtert, sehr häufig findet aber bereits vorher im Vorstand ein Interessenausgleich statt, so daß im Extremfall die Mitgliederversammlung zu seinem Akklamationsorgan wird. Zudem dürfte eine hundertprozentige Beteiligung an der Willensbildung nur einen Idealfall darstellen und nie erreicht werden, weil Desinteresse, Kosten, Zeitmangel oder andere Gründe immer einen erheblichen Teil der Mitgliedunternehmungen von der Teilnahme an der Mitgliederversammlung abhalten wird.

Zur Kerngruppe gehören aber des öfteren die Mitglieder von solchen Ausschüssen, denen vom Vorstand eine Entscheidungsbefugnis delegiert worden ist und die daher über ihre beratende Funktion hinaus unmittelbar am Willensbildungsprozeß beteiligt sind. Dies ist insbesondere bei der Erörterung spezieller Sach- und Fachfragen der Fall, die genaue und fundierte Kenntnisse der Entscheidungsträger voraussetzen.

---

1)Vgl. S.69f. dieser Arbeit.

: Geschäfts-
.e Geschäfts-
. der Regel
ohne Stimm-
Repräsentanten
selbst noch
ich jedoch
ivitäten be-
eblichen Teil
chäftsstelle.

und der darüber
tergruppen er-
der Kerngruppe
der Mitglied-
en Teilnahme
iligt; es

daß jede große
auch der
Herrschaft
Gesetz als
oligarchy)[1].
zmäßigkeit,
ren das Auf-
in einer spe-
[2]. Ab einer
eines Wirt-
der oligar-
heterogene

logical Study
mocracy, London
ciwesens in der
e oligarchischer
,v.a.S.342ff;
in:Handwörter-
gart,Tübingen,

istrative Or-

Außerdem wird wohl
als Vorsitzender
die Vertreter der
tenden und repräs
ren; einmal, weil
diese Unternehmun
größten monetären
che Persönlichkei
nen Firmen das An
bessern und somit
Aus diesen Gründe
nehmungen im Will
eine günstigere P
nehmungen.

Ein weiteres Merk
verband ist es, d
inhaltlich jedoch
den kann. Einmal
chem die Auffassu
homogen sind und
andersetzungen is
der freien Marktw
Mitbestimmung, di
nischen Nachwuchs
Interessenbereich
gene Auffassungen
allem bei den Spi
dem schwer oder i
kann. Zum Beispie
Industrie (BDI) i
heitliche Stellun
in der Bundesrepu
lichen Interesse

Weil nun die Ziel
die Willensbildun
vation der Mitgli
miteinander korre
willensbildende
gramme des Verba
von bereits best

Interessen beschleunigen diesen Prozeß. Im Wirtschaftsverband hat die Oligarchie ihre Ursache zudem noch darin, daß das ihm immanente Prinzip der Repräsentation notwendigerweise zu einer Konzentrierung der Entscheidungsgewalt auf eine relativ kleine Gruppe von Entscheidungsträgern bzw. Mitgliedunternehmungen führt; d.h., die Zusammenfassung einer größeren Zahl von Unternehmungen zu einem Wirtschaftsverband als handlungsfähiger Einheit macht notwendigerweise die Delegation von Entscheidungsbefugnissen auf bestimmte Führungsorgane, die Kerngruppe, erforderlich. Durch die Entscheidungsfreiheit dieser Organe können die Willensbildung und die Verbandsaktivitäten natürlich in mehr oder weniger starkem Maße von einigen wenigen Mitgliedunternehmungen beeinflußt werden[1]. Es ist also nicht möglich, die Verbandsinteressen mit den Interessen der Gesamtheit der Mitgliedsunternehmungen völlig gleichzusetzen, weil die Kerngruppe in der Regel versuchen wird, die eigenen Unternehmungsinteressen zu Verbandsinteressen zu machen.

Während nun die Mitglieder der passiven Satellitengruppe keinerlei Einfluß auf den Willensbildungsprozeß des Verbandes suchen, wollen sich die Mitglieder der aktiven Satellitengruppe in der für sie weitmöglichsten Art und Weise am Willensbildungsprozeß beteiligen. Die Einwirkung der Mitglieder der Satellitengruppe auf die Ziel- und Willensbildung der Kerngruppe kann sich sowohl direkt als auch indirekt vollziehen.
Ein direkter Einfluß besteht, wenn zwischen der Kerngruppe und der Satellitengruppe eine Koalition oder eine Kooptation besteht. Bei der Koalition[2] wird die Kerngruppe um eine oder mehrere aktive Satellitengruppen erweitert; sie kann von kurzer oder von langer Dauer sein, sie kann

---

1) Vgl. hierzu Schmölders, G., Das Selbstbild der Verbände, Berlin 1965, S. [illegible]; Blümle, E.B., Zur Messung des Verbandserfolges, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1965, S.569f;

2) Vgl. Heinen, E., Das Zielsystem..., a.a.O., S. [illegible]; Brech, E.F.L., The Managing of Organization, London [illegible], S. [illegible]; Thibaut, J.W. und Kelley, H.H., The Social Psychology of Groups, a.a.O., S.205ff.

nur einige bestimmte oder aber alle Entscheidungsprobleme der Organisation, also des Verbandes betreffen. Sämtliche Mitglieder der koalierenden Kern- und Satellitengruppen sind dann Mitglieder dieser Koalition und nehmen unmittelbar am Ziel- und Willensbildungsprozeß teil. Aus der originären Kerngruppe entsteht dann eine derivative Kerngruppe. Eine solche Koalition besteht z.B. dann, wenn ein bestimmter Ausschuß, der keine Kernuntergruppe darstellt, bei den Beratungen des engeren Verbandsvorstands teilnimmt. Als Koalition kann man es aber auch bezeichnen, wenn der Vorstand in der Mitgliederversammlung gemeinsam mit allen (anwesenden) Repräsentanten der Mitgliedunternehmungen bestimmte konkrete Probleme berät und entscheidet. Die durch diese Koalition entstehende derivative Kerngruppe kann dann - bei hundertprozentiger Beteiligung der Mitgliedunternehmungen - mit dem Wirtschaftsverband als Koalition gleichgesetzt werden.

Eine Kooptation[1)] besteht dann, wenn die Satellitengruppen ein oder mehrere Mitglieder in die Kerngruppe delegieren; dies geschieht in der Regel auf Veranlassung der Kerngruppe. Diese kooptierten Vertreter wirken dann als Vertreter der Satellitengruppen unmittelbar am Zielbildungsprozeß mit. Manchmal ist die Kooptation sogar in der Satzung des Wirtschaftsverbandes vorgesehen, so z.B. wenn der von der Mitgliederversammlung gewählte Vorstand eine bestimmte Zahl von weiteren Mitgliedern zusätzlich in den Vorstand beruft. Die Gründe dafür sind einmal, daß besonders fachlich informierte Mitglieder im Vorstand die Fundierung der Entscheidungen gewährleisten sollen, zum anderen besteht dadurch die Möglichkeit, die Vertreter solcher Mitgliedunternehmungen in den Vorstand zu berufen, die wesentlich für die Repräsentation und das Image des Verbandes sind und dem Verband daher größeres Gewicht verleihen.

---

1)Vgl. Heinen,E., Das Zielsystem...,a.a.O.,S.201; Thompson, V.A., Modern Organization,New York 1965,S.98; Presthus, R., Welt im Werden,Hamburg 1966, S.60.

Neben dem direkten Einfluß haben die Mitglieder der Satellitengruppe auch die Möglichkeit des indirekten Einflusses auf die Zielbildung[1]. "Zwischen den Mitgliedern der Kerngruppe und den Mitgliedern der Satellitengruppen bestehen .... gewisse Macht- bzw. Einflußbeziehungen. Sie führen zu einer Berücksichtigung der Zielvorstellungen der Satellitengruppen bzw. deren Mitglieder bei der Formulierung organisatorischer Oberziele. Auf Grund der Macht- bzw. Einflußbeziehungen (basis of power) hegen die Mitglieder der Kerngruppe über die Zielvorstellungen der Satellitengruppen Erwartungen. Die Grundlagen für derartige Einflußbeziehungen können sehr vielfältiger Natur sein."[2]

1. reward power: Die Macht der Satellitengruppen über die Mitglieder der Kerngruppe stützen sich auf eine gewisse Sanktionsgewalt; z.B. können die Mitgliedunternehmungen der Satellitengruppe dem Vorstand die Entlastung verweigern oder bestimmte Vorstandsmitglieder nicht mehr wählen.
2. referent power: Bestimmte Mitglieder der Kerngruppe identifizieren sich mit den Zielen von Mitgliedunternehmungen der Satellitengruppe. Das Ergebnis des Zielbildungsprozesses stellt dann einen Kompromiß dar.
3. legitimate power: Die Mitglieder der Satellitengruppe haben ein satzungsgemäß fixiertes Recht, das Verhalten der Mitglieder der Kerngruppe zu überwachen; solche Beziehungen sind beim Wirtschaftsverband selten oder überhaupt nicht der Fall.
4. expert oder informal power: Die Mitglieder der Kerngruppe konsultieren Mitglieder der Satellitengruppe, weil diese über bestimmte Sach- und Fachkenntnisse und Informationen verfügen.

Der Ziel- und Willensbildungsprozeß im Wirtschaftsverband ist grundsätzlich ein Verhandlungsprozeß (bargaining-process), bei dem es für die unmittelbar und mittelbar beteiligten Mitgliedunternehmungen darum geht, sich nicht nur

---

1) Vgl. im folgenden Heinen,E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre,a.a.O.,S.97; ders., Das Zielsystem...., a.a.O.,S.206 und die dort angegebene Literatur;

2) Heinen,E., Das Zielsystem...., a.a.O., S. 206.

in den Lauf der Dinge einzuordnen, sondern gegebenenfalls auch die Ziele im eigen Sinne zu beeinflussen. Aus dieser letzteren Grundhaltung heraus kontrollieren die Mitgliedunternehmungen gegenseitig ihre Dispositionen und Aktivitägen, um daraus die für die eigenen Interessen möglichst günstigste Verhaltensweise abzuleiten[1].

"Ein Verhandlungsprozeß ist eine Folge von Interaktionen und Kommunikationen der Beteiligten. Er ist ein aus mehreren Teilsystemen zusammengesetztes Gesamtsystem wechselseitiger Aktivitäten. Der Verhandlungsprozeß stellt ein 'Gefüge' sich ablösender, sich überlagernder und parallel verlaufender Teilprozesse dar."[2] Grundsätzlich lassen sich zwei verschiedene, sich jedoch gegenseitig überlagernde Typen von Verhandlungen bei der Ziel- und Willensbildung im Wirtschaftsverband unterscheiden. Im Mittelpunkt distributiver Verhandlungen steht die Lösung der Interessengegensätze der an der Zielbildung beteiligten Mitgliedunternehmungen bzw. ihrer Repräsentanten. Integrative Verhandlungen dagegen befassen sich mit der Suche nach neuen Alternativen, d.h. nach neuen, gemeinsamen Zielen der Beteiligten. Dabei werden Ziel- und Mittelentscheidungen nicht streng nacheinander getroffen, sondern vielmehr parallel.

Distributive und integrative Verhandlungen sind Gruppenentscheidungsprozesse. Die Mitgliedunternehmungen als Teilnehmer dieser Verhandlungsprozesse können bestimmte Aktivitäten entfalten. Sie wenden Strategien und Taktiken an, wobei auch Verhandlungsgeschick, persönliche Einflüsse und Machtpositionen eine Rolle spielen. Ziel solcher Aktivitäten ist es, das Ergebnis des Verhandlungsprozesses zu manipulieren, z.B. durch Beeinflussung der Nutzeneinschätzungen und der Erwartungswerte der Verhandlungspartner, durch Vorenthaltung von Informationen, durch Anknüpfung informeller Kommunikationsbeziehungen usw., und es für sich selbst bzw. die eigene Gruppe zu verbessern.

---

1) Vgl. Werner, I., Die Wirtschaftsverbände in der Marktwirtschaft, Zürich und St. Gallen, 1957, S. 120;

2) Heinen, E., Das Zielsystem..., a.a.O., S. 209; vgl. im folgenden ebda, S. 210ff; ebenso Werner, I., Die Wirtschaftsverbände in der Marktwirtschaft, a.a.O., S. 121.

Die Verhandlungspartner besitzen in der Regel für ihre Verhandlungen einen gewissen Spielraum, der ihnen sowohl ein zeitweiliges Anspannen als auch ein zeitweiliges Nachgeben in ihren Forderungen erlaubt. Darüber hinaus können die Aktivitäten der Verhandlungsteilnehmer auf die Änderungen der sozio-emotionalen Gruppenstruktur hinwirken[1)], d.h. auf die gegenseitigen Gefühle und Einstellungen der Verhandlungsteilnehmer. Alle diese Beziehungen sind nicht immer schon zu Beginn des Verhandlungsprozesses gegeben und sie können auch im einzelnen unterschiedlich ausgeprägt sein; vielmehr entstehen und verändern sich diese Beziehungen während des Verhandlungsprozesses und werden bewußt beeinflußt.

Jede Mitgliedunternehmung hat nun grundsätzlich alle die aufgezeigten Möglichkeiten, um sich an der Willensbildung des Wirtschaftsverbandes zu beteiligen und die Zielbildung zu beeinflussen. Diese ausgehandelten Ziele sind als Kompromiß zwischen den Mitgliedunternehmungen zu verstehen. Sie beeinflussen unmittelbar die Gesamtheit der Aktivitäten, die nicht nur den Angestellten in der Geschäftsstelle, sondern vor allem auch den am Wirtschaftsverband beteiligten Mitgliedunternehmungen zugeteilt werden; diese Aktivitäten dienen alle der Erreichung der gemeinsam ausgehandelten Verbandsziele.

Je mehr sich nun eine Mitgliedunternehmung an der Verbandswillens- und -zielbildung beteiligt bzw. beteiligen kann desto mehr hat sie die Möglichkeit, auf die Verbandsaktivitäten Einfluß zu nehmen, d.h. letztlich auf die Mitgliedsrolle im Wirtschaftsverband und die durch sie eröffneten abgeleiteten P-Rollen. Die Mitgliedunternehmung wirkt damit auf die Normen und Bedingungen des Wirtschaftsverbandes ein, die ihre eigenen Beitragsentscheidungen bestimmen und begrenzen.

---

1)Vgl.Heinen,E., Das Zielsystem....,a.a.O.,S.211ff. Heinen unterscheidet fünf Klassen von sozio-emotionalen Gruppenbeziehungen: Konflikt, begrenzte Aggression, Anpassung, Zusammenarbeit und Kollusion. Diese Beziehungen werden durch vier Merkmalskriterien konkretisiert: die motivationale Orientierung, die Anerkennung der Verhandlungsberechtigung des Partners, das gegenseitige Vertrauen und den Grad der Zuneigung; vgl. hierzu S. 212ff.

A u s b l i c k

In der hier vorliegenden Arbeit wurde versucht, das Problem der Beteiligungsentscheidung einer Unternehmung am Wirtschaftsverband unter deskriptiven Aspekten zu beleuchten; dabei ging es um eine Analyse des Problems aus der Sicht der Unternehmung.

An diese Erörterungen schließt sich konsequenterweise die Frage an, inwieweit nun die Betriebswirtschaftslehre als praktisch normative Lehre Empfehlungen abgeben kann, um zu einer gewissen Rationalität der Entscheidungen im allgemeinen und der Beteiligungsentscheidung im besonderen zu gelangen. Ein Blick in die Empirie zeigt, daß die Beteiligungsentscheidungen - Teilnahmeentscheidung und Beitragsentscheidungen - von den Unternehmungen bzw. deren Entscheidungsträger kaum so rational getroffen werden, wie es vielleicht möglich wäre. Es stehen vielmehr oft irrationale, emotionelle, persönliche und "unternehmungsegoistische" Aspekte im Vordergrund dieser Entscheidungen.

Die analytische Betrachtung der Anreize des Wirtschaftsverbandes sowie der Beiträge der Unternehmung und ihre Bewertung nach den jeweiligen Nutzenskalen der Unternehmungen bzw. ihrer Entscheidungsträger können jedoch durchaus einen Ansatzpunkt dafür bieten, um die Beteiligungsentscheidung in der Praxis "bewußter" und damit auch rationaler zu treffen. Im allgemeinen aber ist die betriebswirtschaftliche Theorie noch weit davon entfernt, für die Lösung von Entscheidungsproblemen sinnvolle Empfehlungen geben zu können. Der Hauptgrund dafür liegt wohl darin begründet, daß sich nur sehr langsam die Konzeption der Betriebswirtschaftslehre als eine angewandte Organisationslehre durchsetzt. Als Ausgangspunkt für eine normative Betrachtung von Entscheidungsprozessen in der Betriebswirtschaftslehre bietet sich die

Interpretation der Unternehmung als Organisation, als offenes System an. Es geht dann vor allem darum, Empfehlungen für die Führung und Entscheidungsfindung in Organisationen zu geben. Es liegt im Sinne der Tradition der Betriebswirtschaftslehre, daß dabei die Analyse auf betriebswirtschaftliche Organisationen beschränkt bleibt.

Es ist jedoch auch möglich, die Untersuchung über die Führung und Entscheidungsfindung in Organisationen generell auf alle Typen von sozialen Organisationen auszudehnen. Grundsätzlich brauchen alle sozialen Organisationen eine Führung, damit sie ihren Bestand sichern und ihre gesetzten Ziele realisieren können[1]. Diese Aufgaben der Führung und der Entscheidungsfindung sind Gegenstand des Managements. "Die Managementlehre muß untersuchen, wie eine Organisation geführt werden muß, um die gesetzten Ziele optimal zu erreichen."[2] Die Organisation stellt den Rahmen, das Gefüge dar, in dem das Management seine Aufgaben erfüllen muß. Eine darauf aufbauende interdisziplinäre Organisationstheorie, innerhalb welcher die Organisationslehre der Unternehmung lediglich einen Teilbereich darstellt, nimmt dann eine interdisziplinäre Managementlehre als einen ihrer wichtigsten Bestandteile in sich auf.

Bezieht man sich nun auf den Standpunkt einer interdisziplinären Managementlehre, so ist es naheliegend, im Zusammenhang mit einer Analyse der Beteiligungsentscheidung nicht nur die Führungs- und Entscheidungsprobleme zu erörtern, die sich für die Unternehmung hinsichtlich der Beteiligung ergeben; es stellt sich gleichzeitig die Frage, inwieweit die Managementlehre zur Lösung der Führungs- und Entscheidungsprobleme des Wirtschaftsverbandes beitragen kann. Einige Gesichtspunkte einer solchen Analyse die sich

---

1) vgl. hierzu Perridon, L., Managementlehre. Neue Disziplin in Deutschland? in: Der Volkswirt, 1967, S. 2020 ff

2) ebda., S. 2022

aus den Überlegungen dieser Untersuchung ableiten lassen, sollen abschließend kurz betrachtet werden.

Die Führungs- und Entscheidungsprobleme des Wirtschaftsverbandes in Bezug auf seine Mitgliedunternehmungen sind äußerst komplex. Sie enthalten immer Prognosen über die Reaktionen der Mitgliedunternehmungen auf die Aktivitäten, genauer, die Anreizerfüllung des Verbandes; diese Reaktionen sind für den Bestand und die Zielerreichung des Wirtschaftsverbandes von entscheidender Wichtigkeit und können in eine umfangreiche Skala, von einer freiwilligen Erhöhung der Beitragsleistungen bis zum Austritt aus dem Verband, eingeordnet werden. Gerade die jüngste Entwicklung mancher Wirtschaftsverbände in der Bundesrepublik zeigt, daß den Führungs- und Entscheidungsproblemen eine zunehmende Bedeutung beigemessen werden muß und auch wird. Sie stehen alle in einem unmittelbaren Zusammenhang mit der Beteiligungsentscheidung - jedoch aus der Sicht des Wirtschaftsverbandes.

Die Ursache für die Probleme vieler Wirtschaftsverbände scheint in der Tendenz der Abkehr von "institutionellen" zu "funktionellen" Bindungen einer Vielzahl von Mitgliedunternehmungen zu bestehen. In den Gründer- und Entwicklungsjahren der Wirtschaftsverbände konnte man von einer gewissen "emotionalen Bindung" zwischen den Mitgliedsunternehmungen und "ihrem" Wirtschaftsverband sprechen; die Mitgliedschaft war dann beinahe eine gesellschaftspolitische Notwendigkeit, die einen bestimmte Beiträge erforderte. Seit der Neugründung der Verbände nach dem 2. Weltkrieg und verstärkt in den 60er Jahren machte sich in zunehmendem Maße ein mehr kommerzielles, leistungsbezogenes Denken der Mitgliedunternehmungen breit. Es betrachtet den Wirtschaftsverband gleichsam als Geschäftspartner und Dienstleistungsunternehmung, von dem man für einen bestimmten monetären Beitrag auch eine angemessene, spezielle Gegenleistung fordert, die der eigenen Unternehmung unmittel-

bar zugute kommt. Diese Auffassung widerspricht in gewissem Maße der noch bestehenden Struktur und dem im Prinzip auf dem Gemeinschaftsgedanken ausgerichteten Wesen vieler Wirtschaftsverbände. Wollen nach dieser Auffassung die Wirtschaftsverbände aber auf die Dauer gesehen noch eine Daseinsberechtigung haben, so müssen sie sich notwendigerweise in ihrer Struktur und in ihren Aktivitäten den neuen und sich ständig wandelnden unternehmungsbezogenen Gegebenheiten und Erfordernissen anpassen.

Daneben hält sich jedoch auch die mehr ursprüngliche und traditionelle, institutionelle Auffassung von dem Wesen und den Aufgaben eines Wirtschaftsverbandes. Danach soll der Schwerpunkt der Aktivitäten nicht auf speziellen, unmittelbar auf einzelne Mitgliedsunternehmungen bezogenen Leistungen liegen; es soll vielmehr die Aufgabe des Wirtschaftsverbandes sein, die gemeinschaftlichen, also allen Mitgliedunternehmungen gemeinsamen und gleichermaßen bedeutsamen Probleme zu lösen, wobei innerhalb dieses Rahmens natürlich auch Einzelleistungen möglich sind. Diese Auffassung vernachlässigt durchaus nicht die nach innen, unmittelbar an die Mitgliedunternehmungen gerichteten Binnenaufgaben eines Wirtschaftsverbandes. Sie betont aber in starkem Maße die Außenaufgaben und vor allem die staatspolitische Funktion des Wirtschaftsverbandes; sie liegen vor allem in der Integration und Repräsentation der Interessen - wobei die Repräsentation die ganze umfangreiche Skala einer möglichen Interessenvertretung umfaßt -, sowohl auf Verbands- als auch auf Spitzenverbandsebene. Darüber hinaus schaffen die Wirtschaftsverbände allein durch ihre Existenz und die ihnen immanenten Aktivitäten ein gesellschafts- und wirtschaftspolitisches Faktum von entscheidender Bedeutung. Der Aufbau, die Entfaltung und die Sicherung des Wirtschaftsprinzips der freien Marktwirtschaft zum Beispiel, das die Grundlage, den

Rahmen aller unternehmerischen Tätigkeiten in der Bundesrepublik darstellt, war und ist ohne die Mitwirkung der Wirtschaftsverbände nicht möglich. Alle diese Aufgaben des Wirtschaftsverbandes sind jedoch für die einzelne Mitgliedunternehmung nicht unmittelbar wirksam und daher als Anreiz schwer oder gar nicht quantifizierbar und bewertbar. Eine Anerkennung dieser Leistung macht es daher - entsprechend der traditionellen, institutionellen Auffassung - erforderlich, sich vom Boden der unternehmungsegoistischen Denkweise zu lösen und sich ein Gemeinschaftsdenken und eine Verantwortungsbewußtheit anzueignen, die sowohl die Gemeinschaft innerhalb des Wirtschaftsverbandes beinhalten als auch die umfassende staats- und wirtschaftspolitische Gemeinschaft, innerhalb welcher letzten Endes alle Gruppen wechselseitig voneinander abhängig sind.

Die Lösung der Diskrepanz zwischen der mehr funktionellen und der mehr institutionellen Denkweise, d.h.. der auf die einzelne Unternehmung bezogenen einerseits und der auf die Gemeinschaft bezogenen andererseits ist Gegenstand der vordringlichsten Entscheidung vieler Wirtschaftsverbände. Sie ist auch für die Beteiligungsentscheidung der Mitgliedunternehmungen von ausschlaggebender Bedeutung.

Zwei Hauptaufgaben für die Führung des Wirtschaftsverbandes zeichnen sich hieraus ab. Einmal eine Gestaltung des Anreizsystems, das den heterogenen und speziellen Bedürfnissen der Mitgliedunternehmungen und ihren laufenden Wandlungen entspricht, zum anderen verstärkte Anregungen zur Weckung und Förderung des Gemeinschaftsdenkens und des staats- und wirtschaftspolitischen Verantwortungsbewußtseins der Mitgliedunternehmungen, die für ein wirtschaftlich prosperierendes, demokratisches, soziales und gerechtes Staatswesen unzweifelhaft und unabdingbar erforderlich sind.

Die Grundlage für eine Erfüllung der Außenaufgaben stellt für den Wirtschaftsverband eine befriedigende Erfüllung der Binnenaufgaben dar; d.h. je besser und befriedigender der Wirtschaftsverband seine Binnenaufgaben erfüllt, desto eher sind die Mitgliedunternehmungen bereit, der Erfüllung der Außenaufgaben und dem hierzu erforderlichen Aufwand zuzustimmen. In diesem Zusammenhang ist es für den Wirtschaftsverband von grundlegender Bedeutung, sich mit seiner Anreizerfüllung laufend an die sich ändernden Anreizbedürfnisse der Gesamtheit der Mitgliedunternehmungen anzupassen; er muß daher analog der Marktforschung und -analyse eine Art Anreizforschung und -analyse durchführen, um ständig darüber orientiert zu sein, welche Leistungen von ihm notwendig sind und erwartet werden. Dabei darf er sich nicht nur mit einer Bedarfsdeckung begnügen, sondern er muß in sinnvoller Art und Weise auch Bedarf wecken. In der Anreizerfüllung steht der Wirtschaftsverband vor einem gleichsam dreidimensionalen Problem. Er muß den unterschiedlichen Problemen der kleinen, mittleren und grossen Mitgliedunternehmungen Rechnung tragen; er muß den unterschiedlichen Grad der Modernität, den technischen, kaufmännischen und organisatorischen Stand der Mitgliedunternehmungen berücksichtigen; und er muß damit fertig werden, daß in den einzelnen Mitgliedunternehmungen zur gleichen Zeit jeweils unterschiedliche Teilprobleme aktuell sind und gelöst werden müssen.

Diese drei Forderungen machen einen äußerst flexiblen Mitarbeiterstab der Geschäftsstelle mit hohem qualitativen Niveau zur Voraussetzung; wegen der wachsenden Vielzahl, Breite und zugleich Tiefe der Einzelprobleme in den verschiedenen Mitgliedunternehmungen ist jedoch eine Spezialisierung einzelner Mitarbeiter und damit unweigerlich auch eine quantitative Ausdehnung des Mitarbeiterstabes eine unausbleibliche Folge. Die Mitarbeiter müssen zudem laufend geschult und gefördert

werden und auf den neuesten wissenschaftlichen Stand gebracht werden. Sie dürfen darüber hinaus den Kontakt mit der Praxis nicht verlieren und müssen daher in ständiger Verbindung mit den Mitgliedunternehmungen und ihren spezifischen, praktischen Problemen bleiben. Verbesserte und spezielle, jeweils auf die einzelne Unternehmung bezogene Anreiz-Leistungen des Wirtschaftsverbandes müssen daher auch durch höhere Beiträge der Mitgliedunternehmungen honoriert werden. Aus diesen Gründen müssen die Möglichkeiten von Kooperationsbeziehungen zwischen den Verbänden einer eingehenden Prüfung unterzogen werden, damit gleiche oder ähnliche Probleme in branchenverwandten Bereichen gegebenenfalls durch gemeinsame Geschäftsstellen und/oder Abteilungen kostensparend und zugleich wirksamer bearbeitet und gelöst werden können.

Parallel mit der Anreizerfüllung sollte der Wirtschaftsverband seinen Mitgliedunternehmungen deutlicher darstellen, welche Anreizleistungen er im gesamten vollbringt, die von jeder Mitgliedunternehmung auch voll beansprucht werden können. Daneben sollte er klarstellen, welche umfangreichen Vorarbeiten oft notwendig sind, um bestimmte Anreizleistungen erst bieten zu können. Eine solche Informationstätigkeit im eigenen Interesse trägt sicherlich dazu bei, den Wert des Verbandes für die Mitgliedunternehmung zu erhöhen, rückt die Relation zwischen Anreizen und Beiträgen ins rechte Licht und erhöht die Bereitschaft der Mitgliedu-nternehmungen, die Mitgliedschaft aufrecht zu erhalten und die Beiträge zu leisten. Die hiermit verbundene positive Auswirkung auf die Beteiligungsentscheidung wiederum kann dazu beitragen, den Bestand des Wirtschaftsverbandes zu sichern und es ihm ermöglichen, seine Aufgaben nach innen und außen in befriedigender Art und Weise zu erfüllen.

Mit diesen abschließenden Ausführungen sollte die Problematik der Wirtschaftsverbände kurz umrissen und die enge Beziehung zwischen den Führungs- und Entscheidungsproblemen der Mitgliedunternehmungen einerseits und des Wirtschaftsverbandes andererseits angedeutet werden. Sie zeigen, daß die Wirtschaftsverbände und ihre Mitgliedunternehmungen für ihre wechselseitigen Probleme nicht immer zufriedenstellende Lösungen finden. Für die betriebswirtschaftliche und vor allem für die organisationstheoretische Forschung ergibt sich daher noch ein weites Feld, um für die Führung und die Entscheidungsfindung in Organisationen - nicht nur in Unternehmungen - adäquate Empfehlungen abgeben zu können.

Literaturverzeichnis

I. Bücher

Adam, A.,	Messen und Regeln in der Betriebswirtschaft, Würzburg 1959
Albach, H.,	Wirtschaftlichkeitsrechnung bei unsicheren Erwartungen, Köln und Opladen 1959
Apelt, K.,	Die wirtschaftlichen Interessenvertretungen in Deutschland. Ihr Aufbau, ihr Wesen und ihre Entwicklung, Leipzig 1959
Argyris, Ch.,	Personality and Organization, New York - London - Tokyo 1965
Arrow, K.J.,	Social Choice and Individual Values, New York 1951
Atteslander, P.,	Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959
Bardey, E.,	Die Wahrheit über die Verbände, Düsseldorf 1962
Barnard, Ch.J.,	The Functions of the Exekutive, Cambridge, Mass. 1962
Beckel, A.,	Unser Staat und die Macht der Interessenverbände, Augsburg 1958
Beer, S.,	Kybernetik und Management, Hamburg 1963
Bergmann J. und Zapf, W.,	Kommunikation im Industriebetrieb. Ein Bericht über den Stand der deutschen Forschung, Frankfurt/Main 1965
Bethusy-Huc, V., Gräfin, von	Demokratie und Interessenpolitik, Wiesbaden 1962
Bettermann - Nipperdey - Scheuner	Die Grundrechte, 3. Band, 1. Halbband, Die Wirtschafts- und Arbeitsverfassung, Berlin 1958
Bidlingmaier, J.,	Unternehmerziele und Unternehmerstrategien, Wiesbaden 1964

Blau, P.M. und Scott, W.R.,	Formal Organizations: A Comparative Approach, London 1963
Bleicher, K.,	Zentralisation und Dezentralisation von Aufgaben in der Organisation der Unternehmung, Berlin 1966
Böhret, C.,	Aktionen gegen die "kalte Sozialisierung" 1926 - 1930. Ein Beitrag zum Wirken ökonimischer Einflußverbände in der Weimarer Republik, Berlin 1966
Bössmann, E.,	Die ökonomische Analyse von Kommunikationsbeziehungen in Organisationen, Berlin 1967
Breitling, R.,	Die Verbände in der Bundesrepublik, Meisenheim 1955
Burnuleit, H.,	Feindschaft oder Vertrauen zwischen Staat und Wirtschaft, Frankfurt/Main 1961
Chamberlain, N.W.,	Collective Bargaining, New York, Toronto, London 1951
Charnes, A. und Cooper, W.W.,	Management Models and Industrial Applications of Linear Programming, Vol.I., New York und London 1961
Cherry, C.,	Kommunikationsforschung - eine neue Wissenschaft, Frankfurt/Main 1963
Churchmann, C.W.,	Prediction and Optimal Decision, Englewood Cliffs, N.J. 1961
Churchmann, C.W., Ackoff, R.L. und Arnoff, E.L.,	Operations Research, Wien und München 1962
Clough, D.J.,	Concepts in Management Science, Englewood Cliffs, N.J. 1963
Coenenburg, A.G.,	Die Kommunikation in der Unternehmung, Wiesbaden 1966
Cooper, W.W., Leavitt, H.J. und Shelly II, M.W.,	New Perspectives in Organization Research, New York, London, Sidney 1964
Cyert, R.M. und March, J.G.,	A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J. 1963

Dahrendorf, R.,	Industrie- und Betriebssoziologie, Berlin 1956
Dahrendorf, R.,	Sozialstruktur des Betriebes. Betriebssoziologie, Wiesbaden 1959
Dahrendorf, R.,	Homo Sociologicus, 5. Aufl., Köln und Opladen 1965
Davenport, H.J.,	The Economics of Enterprise, New York 1923
Draheim, G.,	Die Genossenschaft als Unternehmungstyp, 2. Aufl., Göttingen 1955
Ducrocq, A.,	Die Entdeckung der Kybernetik, Frankfurt/Main 1959
Engels, W.,	Betriebswirtschaftliche Bewertungslehre im Lichte der Entscheidungstheorie, Köln und Opladen 1962
Erdmann, G.,	Die deutschen Arbeitgeberverbände im sozialgeschichtlichen Wandel der Zeit, Berlin 1966
Eschenburg, Th.,	Herrschaft der Verbände? Stuttgart 1955
Eschenburg, Th.,	Staat und Gesellschaft in Deutschland, München 1963
Etzioni, A.,	A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power Involvement and their correlates, New York 1961
Fäßler, K.,	Die betriebswirtschaftliche Mitbestimmungsdiskussion im Licht sozialwissenschaftlicher Modelle der Unternehmung, Diss. München 1967
Finer, S.E.,	Die anonyme Macht, Köln und Opladen 1960
Fischer, F.,	Die institutionalisierte Vertretung der Verbände in der EWG, Hamburg 1965
Fischer, G.,	Die Führung von Betrieben, Stuttgart 1961
Francis, E.K.,	Wissenschaftliche Grundlagen soziologischen Denkens, Bern und München 1957

Fürstenberg, F.,	Wirtschaftssoziologie, Berlin 1961
Fürstenberg, F.,	Grundfragen der Betriebssoziologie, Köln und Opladen 1964
Gäfgen, G.,	Theorie der wirtschaftlichen Entscheidung, Tübingen 1963
Gast, W.F.,	Principles of Business Management, St. Louis 1953
Grochla, E.,	Betriebsverband und Verbandbetrieb, Berlin 1959
Gronau, H.,	Die soziologische Rollenanalyse, Stuttgart 1965
Gross, B.M.,	The Managing of Organizations - The Administrative Struggle, Vol. I., London 1964
Gross, N., Mason, W.S., und Mc Eachern, A.W.,	Explorations in Role Analysis, New York 1958
Grün, O.,	Informale Erscheinungen in der Betriebsorganisation, Berlin 1966
Gutenberg, E.,	Unternehmungsführung. Organisation und Entscheidung, Wiesbaden 1962
Gutenberg, E.,	Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Band, Die Produktion, 8./9. Aufl Berlin-Göttingen-Heidelberg 1963
Hardach, F.W.,	Betriebswirtschaftliche Aufgaben der Wirtschaftsverbände, Diss., Köln 1929
Hartmann, P.,	Interessenpluralismus und politische Entscheidung, Heidelberg und Löwen 1965
Hax, H.,	Die Koordination von Entscheidungen, Köln und München 1965
Heinen, E.,	Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band 1, Begriff und Theorie der Kosten, 2. Auflage, Wiesbaden 1965
Heinen, E.,	Das Zielsystem der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966

Heinen, E.,	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
Hennig, K.W.,	Betriebswirtschaftliche Organisationslehre, 4. Aufl., Wiesbaden 1965
Homans, G.C.,	Theorie der sozialen Gruppe, Köln und Opladen 1960
Huber, E.R.,	Wirtschaftsverwaltungsrecht, 1. Band, 2. Aufl., Tübingen 1953/54
Huber, H.,	Staat und Verbände, Tübingen 1958
Illetschko, L.L.,	Unternehmenstheorie. Elemente rationaler Betriebslenkung, Wien 1964
Johnson, R.A., Kast, F.E. und Rosenzweig, J.E.,	The Theory and Management of Systems, New York und London 1963
Kaiser, J.H.,	Die Repräsentation organisierter Interessen, Berlin 1956
Katz, D. und Kahn R.L.,	The Social Psychology of Organizations, New York 1967
Key, V.O.,	Politics, Parties and Pressure Groups, 4. Aufl., New York 1958
Kirsch, W.,	Gewinn- und Rentabilitätsmaximierung als Determinanten des Unternehmungsgleichgewichts, Diss., München 1964
Kosiol, E.,	Grundlagen und Methoden der Organisationsforschung, Berlin 1959
Kosiol, E.,	Organisation des Entscheidungsprozesses, Berlin 1959
Kosiol, E.,	Organisation der Unternehmung, Berlin 1962
Arbeitskreis Krähe der Schmalenbach-Ges.	Unternehmungsorganisation. Aufgaben- und Abteilungsgliederung in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen 1963
Kramer, R.,	Die betriebswirtschaftliche Bedeutung von Information und Kommunikation, insbesondere für die Struktur des Betriebes, Diss., Mannheim 1962

Kramer, R.,	Information und Kommunikation, Berlin 1965
Kuhn, A.,	The Study of Society: a Unified Approach, Homewood, Ill. 1963, 2. Aufl. 1965
Landwehrmann, F.,	Organisationsstrukturen industrieller Großbetriebe, Opladen 1965
Laufer-Heydenreich, S.,	Die Verbände. Idee und Wirklichkeit der Verbände in der Bundesrepublik, München 1964
Lersch, P.,	Aufbau der Person, 6. Aufl., München 1953
Loomis, Ch.P.,	Social Systems: Essays on Their Persistence and Change, Princeton, N.J. 1960
Luce, R.D. und Raiffa, H.,	Games and Decisions, New York 1957
Luhmann, N.,	Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin 1964
March, J.G. und Simon, H.A.,	Organizations, New York, London, Sidney 1958, 7. Aufl. 1966
Marshall, A.,	Principles of Economics. An Introductury Volume, 8. Aufl., London 1959
Mayntz, R.,	Die soziale Organisation des Industriebetriebes, Stuttgart 1958
Mayntz, R.,	Soziologie der Organisation, Hamburg 1963
Mayntz, R.,	Zum gegenwärtigen Stand der Organisationssoziologie, Bern 1964
Mac Iver, R.M.,	Macht und Autorität, Frankfurt/Main 1953
Meier, A.,	Organisation der Unternehmungsführung, 2. erw. Aufl., Stuttgart 1965
Merton, R.K.,	Social Theory and Social Structure, Glencoe, Ill. 1957
Michels, R.,	Political Parties. A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy, London 1915

Michels, R.,	Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie. Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens, 3. Aufl., Stuttgart 1957
Miller, D.C. und Form, W.H.,	Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln 1957
Müffelmann, L.,	Die wirtschaftlichen Verbände, Leipzig 1912
Nadel, S.F.,	The Foundations of Social Anthropology, Glencoe, Ill. 1957
Neumann-Nipperdey-Scheuner	Die Grundrechte, 2. Band, Die Freiheitsrechte in Deutschland, Berlin 1954
Newcomb, T.H.,	Sozialpsychologie, Meisenheim an Glan, 1959
Nordsieck, F.,	Betriebsorganisation. Betriebsaufbau und Betriebsablauf, Stuttgart 1961
Nordsieck, F.,	Betriebsorganisation. Lehre und Technik, Stuttgart 1961
Nordsieck-Schröer, H.,	Organisationslehren. Eine vergleichende Darstellung, Stuttgart 1961
Parsons, T.,	The Social System, Glencoe, Ill. 1951
Parsons, T.,	Struckture and Process in Modern Societies, Glencoe, Ill. 1960
Pfiffner, J.M. und Sherwood, F.P.,	Adminstrative Organizations, Englewood Cliffs, N.J. 1960
Pietzsch, J.,	Die Information in der industriellen Unternehmung, Köln und Opladen 1964
Presthus, R.,	Welt im Werden. Individuum und Organisation - Typologie der Anpassung, Hamburg 1966
Pritzkoleit, K.,	Die neuen Herren. Die Mächtigen in Staat und Wirtschaft, Wien-München-Basel 1955
Scheuplein, H.,	Die Aufgaben unternehmerischer Führungskräfte und ihre Förderung, Köln und Opladen 1967

Schmidt-Sudhoff, U.,	Unternehmerziele und unternehmerisches Zielsystem, Wiesbaden 1967
Schmölders, G.,	Das Selbstbild der Verbände, Berlin 1965
Schneider, H.,	Die Interessenverbände, München und Wien 1965
Simon, H.A.,	Administrative Behavior, New York 1959
Simon, H.A.,	Das Verwaltungshandeln, Stuttgart 1955
Simon, H.A.,	Models of Man, New York - London 1961
Simon, H.A., Smithburg, D.W., und Thompson, V.A.,	Public Adminstration, New York 1950
Strasser, H.,	Zielbildung und Steuerung der Unternehmung, Wiesbaden 1966
Thibaut, J.W. und Kelley, H.H.,	The Social Psychology of Groups, New York - London - Sidney 1959, 3. Aufl. 1965
Thompson, V.A.,	Modern Organization, New York 1965
Vershofen, W.,	Die Statistik der Wirtschaftsverbände, Nürnberg 1924
Vershofen, W.,	Die Marktverbände, 1. Teil, Nürnberg 1928
Wagner, H.,	Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung, Wiesbaden 1966
Weber, A.,	Der Kampf zwischen Kapital und Arbeit. Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in Deutschland, 6. neubearb. Aufl., Tübingen 1954
Weber, M.,	Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der Sozialökonomik, 1. Halbband, 3. Aufl., Tübingen 1947
Werner, J.,	Die Wirtschaftsverbände in der Marktwirtschaft, Zürich und St.Gallen 1957
Whitehead, A.N.,	Wissenschaft und moderne Welt. Erkenntnis und Leben, Band 3, Zürich 1949

Whyte, W.F., Money and Motivation, deutsche Ausgabe: Lohn und Leistung, Köln und Opladen 1959

Wild, J., Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Berlin 1966

Wittkömper, G.W., Grundgesetz und Interessenverbände. Die verfassungsrechtliche Stellung der Interessenverbände nach dem Grundgesetz, Köln und Opladen 1963

Wittmann, W., Unternehmung und unvollkommene Information, Köln und Opladen 1959

Wössner, J., Die ordnungspolitische Bedeutung des Verbandswesens (Die Verbandsgesellschaft), Tübingen 1961

Wurst, S., Das Entscheidungskollegium. Ein Beitrag zur Theorie der kollektiven Entscheidungsfindung in der Unternehmung, Diss., München 1967

Zepter, G., Da haben wir die Verbände, Köln 1968

II. Beiträge in Sammelwerken und Festschriften

Acker, H.B., Organisationsstruktur, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, Hrsg. K.Agthe und E.Schnaufer, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 119 ff.

Adam, A., Zur betrieblichen Regelung, in: Unternehmensforschung, Band 1, 1956/57,S.27ff

Adam, A., Betriebskybernetik, in: Unternehmensforschung, Band 4, 1960, S. 44 ff.

Agthe, K., Das Problem der unsicheren Erwartungen bei unternehmerischen Planungen und Entscheidungen, in: Unternehmensplanung, Handbücher für Führungskräfte, Hrsg. K.Agthe und E. Schnaufer, Baden-Baden 1963

Albach, H., Entscheidungsprozeß und Informationsfluß in der Unternehmensorganisation, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, Hrsg. K.Agthe und E.Schnaufer, Berlin und Baden-Baden 1961, S.395 ff.

Albach, H., Betriebliche Organisation, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8. Band, Stuttgart - Tübingen - Göttingen 1964, S. 111 ff.

Argyris, Ch., Human Behavior in Organizations, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York - London 1959, S. 115 ff.

Bakke, E.W., Concept of the Social Organization, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York - London 1959, S. 16 ff.

Barber, B., Participation and Mass Apathy in Associations, in: Studies in Leadership, Hrsg. A.W.Gouldner, New York 1950, S. 477 ff.

Barnard, Ch.J., Organizations as Systems of Cooperation, in: Complex Organizations - a Sociological Reader, Hrsg. A.Etzioni, New York - Chicago - San Francisco - Toronto - London 1965

Bleicher, K., Aufgabengliederung und Abteilungsbildung in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, Hrsg. K.Agthe und E.Schnaufer, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 197 ff.

Bleicher, K., Zur Zentralisation und Dezentralisation des Entscheidungsprozesses in der Unternehmungsorganisation, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol zum 65. Geburtstag, Hrsg. E.Grochla, Berlin 1965, S.125 ff.

Brandt, K., Gleichgewicht, ökonomisches, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 4. Band, Stuttgart-Tübingen,Göttingen 1965, S. 603

Breitling, R., Pressure Groups, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 8. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1963, S.528 ff.

Bülow, F., Verband, in: Wörterbuch der Soziologie, Hrsg. W.Bernsdorf und F.Bülow, Stuttgart 1955, S. 592 ff.

Cartwright, D., Influence, Leadership, Control, in: Handbook of Organization, Hrsg. J.G. March, Chicago, Ill. 1965, S. 1ff.

Clark, P.B. und Wilson, J.Q., Incentives Systems: a Theory of Organizations, in: Management and Organizational Behavior Theories, Hrsg. W.T.Greenwood, Cincinnati, Ohio 1965, S. 766 ff.

Cyert, R.M und March, J.G., A Behavioval Theory of Organizational Objectives, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York 1959, S. 76 ff.

Dahrendorf, R., Betriebliche Sozialordnung, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 2. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1959, S. 65

Ermacora, F., Die Grundrechte der Interessenverbände in nationaler und internationaler Sicht, in: Die kollektiven Mächte im Arbeitsleben, Hrsg. H. Floretta u. R. Strasser, Wien 1963

Göldner, J., Organisatorische Formen der Arbeitsteilung, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol zum 65. Geburtstag, Hrsg. E. Grochla, Berlin 1965, S. 153 ff.

Haire, M., Introduction - Recurrent Themes and General Issues in Organization Theory, in: Modern Organization Theory, Hrsg. M. Haire, New York 1959, S. 1 ff.

Hardach, F., Verbandspolitik der Betriebe, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Band, 3. Aufl., Stuttgart 1960, Sp. 5618 ff.

Heinen, E., Die Zielfunktion der Unternehmung, in: Zur Theorie der Unternehmung, Festschrift zum 65. Geburtstag v. E. Gutenberg, Hrsg. H. Koch, Wiesbaden 1962, S.11 ff.

Herder-Dornreich, Ph., Zur Theorie der sozialen Steuerung, in: Sozialtheorie und Sozialpolitik, Hrsg. W.Schreiber und Ph.Herder-Dornreich, Köln 1969

Herrmann, W., Arbeitgeberverbände, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, Stuttgart-Tübingen-Göttingen, S. 289 ff.

Hintner, O., Betriebszusammenschlüsse, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1. Band, Stuttgart 1956, Sp. 1027 ff.

Hoppe, F., Das Anspruchsniveau, in: Die Motivation des menschlichen Handelns, Hrsg. H. Thomae, Köln-Berlin 1966, S. 217ff.

Kaiser, J., Pressure Groups, in: Wörterbuch der Soziologie, Hrsg. W.Bernsdorf und F. Bülow, Stuttgart 1955, S. 399

Kloidt, H., Grundsätzliches zum Messen und Bewerten in der Betriebswirtschaft, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift zum 65. Geburtstag von E.Kosiol Hrsg. E.Grochla, Berlin 1965, S.283ff.

Kloidt, H., Dubberke, H.A., und Göldner, J., Zur Problematik des Entscheidungsprozesses, in: Organisation des Entscheidungsprozesses, Hrsg. E. Kosiol, Berlin 1959, S. 11ff.

König, R., Die informellen Gruppen im Industriebetrieb, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, Hrsg. K.Agthe und E. Schnaufer, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 55ff.

Kosiol, E., Unternehmung, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4. Band, Stuttgart 1962, Sp. 5540 ff.

Lewin, K., The Psychology of Success and Failure, in: Readings in Managerial Psychology, Hrsg. H.J.Leavitt und L.R.Pondy, Chicago-London 1964, S. 29 ff.

Lewin, K., Dembo,R. Festinger, L. und Sears, P.S.,	Level of Aspiration, in: Personality and the Behavior Disorders, Hrsg. J.M. Hunt, New York 1944, S. 333ff.
Loitlsberger, E.,	Zum Informationsbegriff und zur Frage der Auswahlkriterien von Informationsprozessen, in: Empirische Betriebswirtschaftslehre, Festschrift f. L. Illetschko, Hrsg. E. Loitlsberger, Wiesbaden 1963, S. 115 ff.
Lundberg, C.C.,	Toward Understanding Behavioral Science by Administrators, in: Managementand Organizational Behavior Theories Hrsg. W.T.Greenwood, Cincinnati, Ohio 1965, S. 51 ff.
March, J.G. und Simon, H.A.,	The Theory of Organizational Equilibrium, in: Complex Organizations, Hrsg. A.Etzioni, New York-Chicago-San Francisco-Toronto-London 1965,
Mayntz, R.,	Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre, in: Organisation, TFB-Handbuchreihe, 1. Band, Hrsg. K.Agthe u. E. Schnaufer, Berlin und Baden-Baden 1961, S. 29ff.
Neuhauser, G.,	Die verbandsmäßige Organisation der österreichischen Wirtschaft, in: Verbände und Wirtschaftspolitik in Österreich, Wiss.Ltg. Th.Pütz, Berlin 1966,
Parsons, T.,	Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York und London 1965
Pütz, Th.,	Die wirtschaftliche Bedeutung der Interessenverbände, in: Die kollektiven Mächte im Arbeitsleben, Hrsg. H. Floretta und R.Strasser, Wien 1963
Pütz, Th.,	Die Bedeutung der Wirtschaftsverbände für die Gestaltung der österreichischen Wirtschaftspolitik, in: Verbände und Wirtschaftspolitik in Österreich, Wiss.Ltg. Th.Pütz, Berlin 1966

Remmers, W.,	Auswirkungen von Lohnformen und Lohnermittlungsmethoden auf die persönliche und soziale Zufriedenheit der Arbeitnehmer, in: Jahrbuch des Institus für christliche Sozialwissenschaften, Band 4, 1963
Reuß, W.,	Die Organisation der Wsirtschaft, in: Bettermann-Nipperdey-Scheuner, Die Grundrechte, 3. Band, 1. Halbband, Die Wirtschafts- und Arbeitsverfassung, Berlin 1958, S. 116 ff.
Schlesinger, J.A.,	Political Party Organization, in: Handbook of Organization, Hrsg. J.G. March, Chicago, 1965, S. 765 ff.
Seyffert, R.,	Betrieb, in: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 1. Band, Stuttgart 1956, Sp. 736 ff.
Simon, H.A.,	A Comparision of Organization Theories, in: Models of Man, New York - London 1957
Strasser, R.,	Das Recht und die Interessenverbände im internationalen Vergleich, in: Die kollektiven Mächte im Arbeitsleben. Hrsg. H. Floretta und R. Strasser, Wien 1963
Thompson, J.D. und Mc Ewen, W.J.,	Organizational Goals and Environment, in: Complex Organizations, Hrsg. A. Etzioni, New York-Chicago, San Francisco-Toronto-London 1965
Tuchtfeldt, E.,	Typen, Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände, in: Die Verbände in der pluralistischen Gesellschaft, Hrsg. E. Tuchtfeldt, Hamburg 1962, S. 7ff.
Vierkandt, A.,	Solidarität, in: Wörterbuch der Soziologie, Hrsg. W. Bernsdorf und F. Bülow, Stuttgart 1955, S. 462 ff.
Weippert, G.,	Zum Verständnis der verbandstrukturierten Gesellschaft, in: Methoden und Probleme der Wirtschaftspolitik, Gedächtnisschrift für H.J. Seraphim, Hrsg. H. Ohm, Berlin 1964, S. 143 ff.

Weippert, G., Gruppen, in: Handwörterbuch der Sozialwissenschaften, 4. Band, Stuttgart-Tübingen-Göttingen 1965 Sp. 718 ff.

Witte, E., Analyse der Entscheidung, in: Organisation und Rechnungswesen, Festschrift für E. Kosiol zum 65. Geburtstag, Hrsg. E. Grochla, Berlin 1965, S.105ff.

III. Beiträge in Zeitschriften

Adenauer, M., Die volkswirtschaftliche Funktion von Wirtschaftsverbänden, in: Der Städtetag, 1956, H.2, S.49 f.

Albach, H., Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 11. Jahrg. 1959, S. 238 ff.

Angermann, A., Kybernetik und betriebliche Führungslehre, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 11. Jahrg. 1959, S. 257 ff.

Becker, C., Die Vorbereitung der Unternehmungen auf den Gemeinsamen Europäischen Markt als Gemeinschaftsaufgabe einzelner Wirtschaftszweige, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 11.Jahrg. 1959, S. 373 ff.

Becker, H., Bildungsarbeit als Verbandsaufgabe, in: Der Arbeitgeber, 19. Jg. 1967, H. 8, S. 205 f.

Bertalanffy, von,L., Der Organismus als physikalisches System betrachtet, in: Naturwissenschaften, 1940, S. 521

Blümle, E.B., — Betriebsverband und Verbandbetrieb. Bemerkungen zu dem gleichlautenden Werk von E.Grochla, in: Wirtschaft und Recht, 14. Jg. 1962, S.246ff.

Blümle, E.B., — Zur Messung des Verbandserfolges, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1965, S. 558 ff.

Boulding, K.E., — Implications for General Economics of More Realistic Theories of the Firm, in: The American Economic Review, Vol. [illegible], 1952, S. 6[illegible]ff.

Brangsch, H., — Rechtsberatung und Rechtshilfe durch Verbände, in: Neue Juristische Wochenschrift, 1953, S. 732ff.

Brangsch, H., — Prozeßvertretung durch Verbände, in: Neue Juristische Wochenschrift, 1955, S. 1[illegible]ff.

Breitling, R., — Die zentralen Begriffe der Verbandsforschung - Pressure groups, Interessengruppen, Verbände - in: Politische Vierteljahresschrift, 1. Jg. 1960, H. 1, S. 47 ff.

Büchi, W., — Zur Diskussion um die ordnungspolitische Funktion der Verbände, in: Wirtschaft und Recht, 14. Jg. 1962, S.165ff

Eichler, W., — Neue Aspekte in der Verbandsarbeit,in: Der Arbeitgeber, 19 Jg. 1967, H.8 , S. 191 f.

Eisermann, G., — Parlament, Parteien, Verbände, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie, 1953/54, S. 161 ff.

Esser, O., — Unternehmen erwarten Leistungen, aber.. die mittelbare Verbandsarbeit ist schwer zu"verkaufen", in: Der Arbeitgeber, 19. Jg. 1967, H. 8, S. 196 ff.

Francis, E., — Die Rolle der Interessengruppen im Prozeß der demokratischen Meinungsbildung, in: Aus Politik und Zeitgeschehen, Beilage zur Wochenzeitung "Das Parlament", B 26/66, 29.6.1966

Fürstenberg, F., Die soziale Funktion der Leistungsanreize (Incentives) im Industriebetrieb, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie, 1955, S.558 ff.

Greene, D.J., Pain Cost and Opportunity Cost, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 8, 1894

Haan, de, W., Datenverarbeitung im Dienste der Mitgliedsfirmen. Erfahrungen mit einer verbandlichen Gemeinschaftsanlage, in: Der Arbeitgeber, 19.Jg. 1967, H.8, S. 199 ff.

Hagen, E.E., Analytical Models in the Study of Social Systems, in: The American Journal of Sociology, Sept.1961,S.144ff

Hardach, F., Unternehmungspolitik durch Wirtschaftsverbände, in: management international, 1963, H. 3/4

Hardach, F., Willensbildung in Wirtschaftsverbänden, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 19.Jg., N.F., H. 1

Hennis, W., Verfassungsordnung und Verbandseinfluß, in: Politische Vierteljahresschrift, 2. Jg. 1961, H.1, S. 23 ff

Hentze, J., "Leitlinien" moderner Informationsarbeit, in: Der Arbeitgeber, 19.Jg. 1967, H. 8, S. 208 ff.

Juraschek, G., Mittel und Methoden unternehmerischer Bildungsarbeit, in: Contact, 7. Jg.1967 H. 3, S. 151 ff.

Koreimann, D., Kybernetik und Betriebspraxis, in: Die Unternehmung, 17. Jg. 1963, S.144ff

Kosiol, E., u.a., Zum Standort der Systemforschung im Rahmen der Wissenschaften, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1969, S.337 ff.

Kreikebaum, H., Neuere Entwicklungstendenzen auf dem Gebiet der Organisationstheorie, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 35. Jg. 1965, S. 663 ff.

Krüger, H.,	Die Stellung der Interessenverbände in der Verfassungswirklichkeit, in: Neue Juristische Wochenschrift, 1956, S. 1217 ff.
Krüsselberg, H.G.,	Betriebsstruktur und Lohnanreizsystem, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 1953, H. 10
Mattesich, R.,	Messung, Vorausberechnung und Buchhaltungsmodelle, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 11. Jg. 1959, S.179 ff.
Merton, R.K.,	The Role-Set, in: British Journal of Sociology, 1957, S.106 ff.
Miller, J.G.,	Toward a General Theory for the Behavioral Sciences, in: American Psychologist, 1955, S. 513 ff.
Moxter, A.,	Präferenzstruktur und Aktivitätsfunktion des Unternehmers, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 1964, S. [illegible] ff.
Münstermann, H.,	Bedeutung der Opportunitätskosten für unternehmerische Entscheidungen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 35. Jg. 1966, 1. Erg.H., S. 18 ff.
Nagel, E.,	Von der Selbstregelung, in: Das Elektronengehirn, 1957, S. 27 ff.
Nürck, R.,	Wirtschaftskybernetik. Ein Schlüssel zur Ganzheitsbetrachtung, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 35.Jg. 1965, S. 573 ff.
Osthold, E.A.,	Vom Rundschreiben zum Service. Möglichkeiten dezentraler Verbands-Betreuung, in: Der Arbeitgeber, 19. Jg., H. 8, S. 20 3 ff.
Perridon, L.,	Ansätze und Methodik der vergleichenden Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37. Jg. 1967, S. 677 ff.
Perridon, L.,	Managementlehre. Neue Disziplin in Deutschland? in: Der Volkswirt, 21. Jg. 1967, S. 2020 ff.

Remmling, G.W.,	Die Interessenverbände in der westlichen Welt, in: Zeitschrift für Politik, 1957, S. 169ff.
Rodenstock, R.,	Interdependenz von Wirtschaft und Bildung, in: Contact, N.F., 1967 H. 1, S. 3ff.
Rotter, J.B.,	Level of Aspiration as a Method of Study in Personality, in: Psychological Review, 1942, S. 463 ff.
Sauermann, H. und Selten, R.,	Anspruchsanpassungstheorie der Unternehmung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, 1962,S.577ff.
Scheuing, E.E.,	Der Unternehmer im Entscheidungszentrum in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 37. Jg. 1967, S. 651 ff.
Schlepple, E.,	Verbandsarbeit "vor Ort", in: Unternehmerbrief des Deutschen Industrieinstituts, 16. Jg. 1966, Nr. 43
Schmidt, R.B.,	Die Delegation der Unternehmerleistung, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., 15 Jg. 1963, S. 69 ff.
Simon, H.A.,	A Comparison of Organization Theories, in: Review of Economic Studies, Vol.XX, 1952/53, S. 44 ff.
Stammer, O.,	Interessenverbände und Parteien, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialphilosophie, 9. Jg. 1957, S.587ff
Stratoudakis, P.,	Das Kommunikationssystem als organisatorisches Problem, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 32. Jg. 1962, S. 204 ff.
Tenbruck, F.H.,	Zur deutschen Rezeption der Rollentheorie, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie, 13. Jg. 1961, H. 1
Thiele, W.,	Die Verbände in der Bundesrepublik, in: Neue Deutsche Beamtenzeitung, 1962, H. 5, S. 89 ff.

Turk, H. und Lefcowitz, M.J., Towards a Theory of Representation between groups, in: Social Forces, 1962, S. 337 ff.

Tustin, A., Das Prinzip der Rückkoppelung, in: Das Elektronengehirn, 1967, S. 20ff.

Wegenstein, W.O., Zur Beratungsfunktion der Verbände... aus der Sicht des Unternehmensberaters, in: Der Arbeitgeber, 19. Jg. 1967, H. 8, S. 210 f.

Zigan, H., Die Verbände im Staat, in: Der Arbeitgeber, 19. Jg. 1967, H. 4, S. 112 ff.

IV. Sonstige Quellen

Adels, H., Betriebswirtschaftliche Verbandsarbeiten. Ergebnisse einer Erhebung 38 Industriebereichen. Hrsg.: Abt. Betriebswirtschaft des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, o.O. 1963

Bundesverband der Deutschen Industrie, Jahresbericht 1966 vom 1.5.65 - 31. 5.66, Drucksache Nr. 78

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Wirtschaft und Bildung, Sonderheft des: Der Arbeitgeber, 1964, H.11/12

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Funktionen im Wandel, Dienstleistungen der Arbeitgeberverbände. Geschäftsführerkonferenz 1967, Schriftenreihe der BDA, H.46, Köln 1967

Beutler, W., Stein, G., Wagner, H., Der Staat und die Verbände. Gespräch, veranstaltet vom Bundesverband der Deutschen Industrie in Köln, am 27.3.1957, Heidelberg 1957

Deutsches Industrie-institut	Spitzenorganisationen der Wirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland, in der Reihe: Wirtschafts- und sozialpolitische Grundinformationen, Sachgruppe II, Nr. 32, Köln 1968
Deutscher Industrie- und Handelstag	Zeitgemäße Berufsausbildung, o.O.u.J.
Kirsch,W./Heinen,E.,	Arbeitsproduktivität und Arbeitsentgelt Übung in Industriebetriebslehre, gehalten von Dr. W. Kirsch im Auftrag von Prof. E. Heinen im Sommersemester 1967 an der Universität München.
Körber, K.,	Der Unternehmer. Die Situation des Unternehmers in Staat und Gesellschaft, Hamburg-Bergedorf 1965
Walter-Raymond-Stiftung	Die unternehmerische Verantwortung in unserer Gesellschaftsordnung. Sonderdruck aus Band 4 der Veröffentlichungen der Walter-Raymond-Stiftung, Köln und Opladen 1964
Samuel, K.H.,	Die Kybernetik in der Organisation, unveröffentlichte Schrift, o.O.u.J.
Schmitt, M.,	Interessenvertretung und Public Relations, in: Vortragsreihe des Deutschen Industrieinstituts, 17. Jg. Nr. 19 v. 9. 5. 1967
Verband der graphischen Betriebe in Bayern	Tätigkeitsbericht 1967: Das graphische Gewerbe in Bayern 1967
Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA)	Geschichte und Aufgaben der deutschen Maschinenbau-Organisation, Sonderdruck aus: Handbuch der Maschinen-Industrie 1965, Darmstadt
Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (VDMA)	Was leistet der VDMA für seine Mitglieder? , o.O. 1968
	Verfassungsbeschwerde gegen die §§ 1,2,9 des Gesetzes zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern vom 18.12.1956 (BGBl,I,S.920) und Urteil des 1.Senats des Bundesververfassungsgerichtes vom 19. 12. 1962 (Akt.Z. 1,BvR 541/57)

Lebenslauf.

Geboren : 6.8.1942, in Berlin,
Eltern : Wilhelm Fuchs, Diplomkaufmann,
Thea Fuchs, geb. Hopp,
Schule : 1948/49 in Nürnberg (Volksschule),
1949 - 1952 in Wolfratshausen (Volksschule),
1952 - 1961 in Icking/Isartal (Realgymnasium),
Abitur : 16.7.1961, Realgymnasium Icking,
Studium : Betriebswirtschaftslehre,
WS 1961/62 Universität Frankfurt/Main,
SS 1962 - SS 1963 Universität München,
WS 1963/64 Freie Universität Berlin,
SS 1964 - SS 1966 Universität München,
Examen : 22.2.1967, Diplomkaufmann,
Universität München,
Tätigkeit nach dem Examen : Anfertigung der Dissertation
an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der
Universität München, Lehrstuhl Prof. Heinen,
Tag der mündlichen Doktorprüfung : 9.12.1968